

トヨタ生産方式と中小企業の現状のギャップ

[魚崎 誠也](#)

1. とてもトヨタの真似はできない

ワイヤーハーネスの半田付けをしている事業所で、トヨタ生産方式の話をしたとき、そのキーパーソンである若い従業員から「あれは、うちではとても真似出来ない。誰かリーダーになる人がいないととても出来ません。」と、他人事のように言っていたのを覚えている。また、自動車部品を多量生産している、2次下請会社では、社長さんが「あれは何かすごいことらしいですね。」とやはり自分のところとは別世界であるように言っていた。しかし、このような状況でよいのであろうか。両者とも今は仕事があるのでよいが、そのうちに今やっている仕事なくなることを予想できていないのである。

2. トヨタ生産方式が当たり前になる

トヨタ生産方式も克つては、大野耐一さんのようなカリスマ性を持った人で始められたが、今はだいぶ様子が変わってきている。トヨタでは、この変化にも相当な時間が掛かっているようである。今では、基本は作業者を支援する仕組みにして、作業者のやりがいをそくようなことは一切無くすようにした。数名の作業者の集団が最小単位で、この作業者の集団の自主性というか創造性に大いに期待し、そのチーム力が源泉になっているのである。この数名の集団の動きだけを見ると、我々が田区とか横浜で見ている中小企業の従業員と人数では同じであるが、動き方が全然違う。町の中小企業に従事する従業員の動作にはムダだらけである。ムダというのはその従業員が怠慢なのではない。その従業員の動作が価値を生んでいないのである。しかも、そのことに従業員も経営者も気が付いていないのである。

3. トヨタ生産方式は自動車だけではない

The Toyota Way には、カナダの郵政事業にトヨタ生産方式を取り入れた事例が紹介されている。日本の郵政事業でも取り入れようとしているが、この事例が動機ではないかと思われた。郵政事業はサービス業である。The Toyota Way Field book にはトヨタ生産方式のサービス業への応用方法も載っている。実際に流通業では、多方面で応用され効果が出てきている。これからは、この人間のする動作の中で、気がつかないうちに無駄になっている動作を徹底的に排除したような作業環境になるのではないか。

4. 周りがトヨタ生産方式になったとき

周りがトヨタ生産方式になったときに、うちも真似をすればよいのではないか。くらいに考えていたのでは危ない。その前に仕事に来なくなる。トヨタ生産方式を積極的に研究して自社に合うように構築し導入している企業に負けるのである。そのくらいに考えて準備し、改革が必要である。田区などでも、製造業は最盛期の数の半分に減っている。その原因は仕事量が減ったこともあるが、このような合理化に遅れた企業が撤退したのである。

5 . 自社に合ったトヨタ生産方式

トヨタ生産方式と言っても、平準化、ジャストインタイム、かんばん、とかアンドンのような手段ばかり目に付くが、その思想とか根底にあるものを見据え、手段は部分的にでもしっかり構築できれば、形は必ずしも大量生産の方式にならなくても無駄のない、リーナ組織になるはずである。5Sから始めるのも良い。中小製造業は機械別生産方式のところが多い。これを、製品別に並べ替えるのも一つの手である。更には、従業員が納得出来、動機付けにもなる給与体系の再構築も必要である。このように見てくると、いま生き残っている中小企業では、何らかの合理化策が取られており、社員一同その合理化策を意識の中に共有して有効に働いているところもある。このような断片的な採用でも良いが、先を考えるのであれば計画的に企画し実行して、たくましい自社にしておけば、将来を心配する必要はない。