

「ふるさと春日井学」研究フォーラム

Forum for Furusato Kasugai Studies

「ふるさと春日井」まちづくりへの応援メッセージ

『ふるさと意識なくして地域の創生なし』

会報

NO. 37

2016.2.29 発行

編集責任：河地 清

Kawachi-k@mb.ccnw.ne.jp

第37回「ふるさと春日井学」研究フォーラム』

テーマ 『「儲けるモノ造り」－地域活性化を考える「モノ造り」の視点からの提言－』

平成28年2月14日（日）市民活動支援センター（ささえ愛センター）において「ふるさと春日井学」研究フォーラムをテーマ『「儲けるモノ造り」－地域活性化を考える「モノ造り」の視点からの提言－』で開催しました。講師は梶田正勝氏（経営コンサルタント）でした。

講師の梶田正勝氏（本研究フォーラム理事）はトヨタ関連会社に勤務後、企業経営コンサルタントを仕事にしておられます。経営コンサルティングは、依頼に基いて、経営実態を調査し、問題を診断し、具体的改善方法を助言・勧告することを、独立の専門職業とする者のことで、主に元大企業幹部や技術者OBが格安で依頼企業のブレインとなる仕事です。梶田さんは国内だけでなく、韓国にも出かけられたことがあり、「儲けるモノ造り」として熱く語られました。

市民28名の参加がありました。



梶田 正勝 氏

「儲けるモノ造り」－地域活性化を考える「モノ造り」の視点からの提言－

講演風景

－発表要旨－

I. 企業の基本的なとらえ方 ～企業の目的、企業の使命、企業の第一機能など

プレステのコマ 21 項目の説明画面を使い話された。そのレジュメ A4 で 5 頁の資料を配られた。この報告はそれらの項目を記録者がいくつか括り整理してまとめる。

「**企業の目的**」を「社会との調和を図りながら、利益を得て、永続的に繁栄し、私達の生活向上を図る」と定義された。「利益の確保」により、会社の存続発展、生活の保障、社会貢献を図るとする。企業が利益を上げるのは当然だとする。

「**企業の使命**」は、良い製品を、より安く、タイムリーに、お客様に提供することであり、このための「明るく、楽しく、健康で、元気よく働ける職場造り」が必要だとする。

ここで話す前提は、現状の図面に基いて儲けるモノ造りであり、全く新しい考え方の製品変更によるものは含めないと前提条件を付けられた。

「**企業の第一機能**」は「儲けること」で、利益あってこそ繁栄できる。法に反しない限り「正々堂々」と儲ければよい。品質や納期管理はサービスだ。製品が良いのは当たり前のこと。

「**利益**」は(売価-原価)×販売量で計算されるが、工場でできることは「原価低減」である。安く造るには、徹底的に「ムダを排除」することが必要だ。

以上の会社の捉え方の中での「仕事」とは、売上高や経費に関わる「諸活動」ということになる。利益を増加させ、美味しい仕事を多く受注する、製品を作る活動が前者で、不利益を減少させる、安く購入する、モノ・人の浪費を低減する活動は後者である。これらの活動こそが仕事で、仕事はその「作業」と「改善」から成ることから、作業に汗を流すだけでなく、改善の役割が重要となる。

では、その「改善」は何のために行うのか?と論を進める。ここから、**トヨタ生産方式(TPS=Toyota Production System)**の「カイゼン」に学ぶことが、今回の主題「儲けるモノ造り」が地域の活性化につながるのではとの提案を導く。

II. トヨタ生産方式(TPS=Toyota Production System)について

アメリカの MBA(Master of Business Administration、実践的に学んだ経営学修士)取得を目指す大学院のテキストに日本から学ぶ事例が 2 つ載る。トヨタのカンバン方式(部品在庫の管理方式、リーン生産方式)とセブンイレブンの日本式コンビニ経営である。

梶田正勝さんの解説するトヨタ生産方式(TPS)の概要は次の通り。

(1)TPS とは、その**基本姿勢**は「徹底したムダ排除」である。その**基本**は「人」、人間尊重の考えで「知恵を出し、技を高め、チームで仕事をする」、「和」は人間関係を明るくし、共に働くことを意味する。そのために「危機感を常に持つ」ことに加え「自ら変革を求める」ことが求められる。すでに話されたように「危機感を常に持つ」ことは「原価低減」につ

ながら、そのための考え方は①ジャストインタイム(Just In Time)と②自動化の2つの採用である。

(2)トヨタ生産方式の基本姿勢は「徹底したムダ排除」である。作業者の動きは、「作業(正味作業)+付加価値のない作業」+ムダ」からなり、この「ムダ」は雑草と同じで、毎日、毎日丹念に抜き取る必要があるとする。このムダには①造りすぎのムダ②手待ち(手持ちではない)のムダ③運搬のムダ④加工そのもののムダ⑤在庫のムダ⑥動作のムダ⑦不良品手直しのムダ⑧その他のムダがあるが、最大のムダは①の造りすぎのムダである。これらのムダを排除すれば原価低減できるとする。

(3)ジャストインタイムと自動化のねらいは何か。Just In Time の前提条件は「平準化」にある。「必要なモノを、必要なときに、必要な量だけ」生産したり、運搬したりする「仕組みと考え方」である。何をどれだけ必要かを、事前にハッキリ提示するために、道具として「かんばん」を使用する。売れたモノを造る後補充型である。また、受注したモノを、短いリードタイムで生産する「確定受注」式で、これにより、在庫を持たず、客の要望に対応可能となる。

自動化(トヨタ生産方式の用語で人+動)は、大前提として「良品を100%造る」ことがあり、良いモノしか造らないことを意味する。「良品は工程で造り込む」「省人化から少人化」の基本原則の上にたち、「なんらかの異常が生じたら、設備の異常や不良などの異常を検知し、設備やラインが止まり、異常を表示し、再発防止を図る」という一連の考え方が基本原則である。(注、世界で初めての無停止杼(ひ)換式豊田自動織機が原点)異常があれば機械が止まることで、不良品が生産されないことになる。

III.利益が出るモノ造りはTPSの考え方を実践すること

2008年に韓国V社協力会社(参加80名)にカイゼンの必要性についての講演をされたが略す。(1)「利益が出るモノ造り」の基本的な実践は①5S=整理・整頓・清潔・清掃・躰の中で特に大切なものは整理・整頓である。これらよりムダが見え、ムダが取れる。その結果「儲かる」②ほうれんそう=報告・連絡・相談は組織をイキイキと、より活性化させる源だ。早めに、こまめに、悪い情報こそ早くが鉄則だ。③品質は工程で造り込む。検査で不良はみつからない。不良が出た場合は素早い対応を。あくまで現地現物で確認すること。原因追求し対策をとる。対策後のフォローが大切だ。同時に類似部品の横展開も行う。④5ゲン=現地・現物・現象・原理・原則。特に現地・現物が大切だ。現地・現物は嘘をつかないからだ。(2)組織で仕事をするものの確認。ルールを決める(Plan)→上司から指示されたことは必ず守り実行させる(Do)→「基本ルールの遵守徹底」を造ったモノを抽出し検査(Check)→見直しが必要であれば見直し作業をする。(Action)仕事はバトンリレーのようにすることが大切だ。

(3)儲ける意識を持ち、危機感を持って改善する。①全員で危機感を持つ。管理監督者が先頭に立ち、改善・改革を②受注減でも、会社の発展存続を。これには徹底的に原価低減が必要だ。③現場の作業を観察せよ。ムダを見つけ、排除するために。「目で見ると管理が必要

だ。⑤全員が「毎日改善」する。作業改善・工程改善・設備改善の順序で。ムダの徹底的な排除で原価低減は10%は可能だ。1個1円の原価低減なら誰でもできる。30%削減の実践例を話されたが略す。

(4)実践への挑戦 ①こうありたいの「ありたい姿」に挑戦せよ。変化する体質を造りながら、常識を超えた活動をせよ。(従来3時間かかった金型の段取りを10分以下の目標に近づけた例)②変えないことは「悪」だ。何もしない、何も変えないことが最も悪いことだ。前例通りには善例はない。③仕事は与えられるものではない、自分で取りに行け。自分に課題を与え、仕事を造り上げていくゆくものだ。忙しい時ほど、仕事出来る。時間配分がうまくできる人だからだ。

(5)平野弘之著『JIT・CIM イノベーション/21世紀を生き抜く企業内戦略論』(日刊工業新聞、1991.1刊)より抜粋の「改革の抵抗」10項目は省く。また、18-19項目も省く。

IV.終わりに ①知っているだけではダメ。実行が大切。②常に儲かるか否かを考える③毎日改善・改革を実行。変えないことは「悪」④明るく、笑顔で、徹底的にやり抜く⑤仕事は厳しく、人間関係は明るく⑥ダーウインの言葉「唯一生き残るものは、変化できるものだ」と締めくくられた。

(記録：塚田忠雄)

OPINION

『ふるさと春日井「まちづくり」の風景』

梶田正勝さんによる37回フォーラム「儲けるモノ造り」ー地域活性化を考える「モノ造り」の視点からの提言ーは、「もの造り」の視点から「まちづくり」による「地域活性化」の取り組みを視たらどうみえるのか、生産現場からの提言は、「まちづくり」の参考になる示唆に富んだ興味深いお話しでした。

そもそも、トヨタ生産方式(TPS=Toyota Production System)の「カイゼン」(KAIZEN)は、現在では、経営学の学術用語(『経営学大事典』中央経済社)として国際的に引用される語句になっています。生産性向上の歴史は資本主義経済発展の歴史と共に古くから研究されてきています。20世紀はじめロバート・テラーの科学的管理法は、科学主義を柱とするアメリカ経営学の主流をなしてゆきます。それはフォードシステムへの道を拓き画一大量生産の生産方式が確立されて行きました。日本企業の経営管理の特徴については、アベグレンが日本的経営モデルを紹介し、日本企業成功の要因を提示し国際的にもその理論が発信され今日も論争の中心となっています。また、経営学の碩学P.F ドラッツカーも日本的経営の機能的特質を評価しています。今日、組織の環境適応理論、知識創造理論として、野中郁次郎、加護野忠男等がその論陣を張っています。語弊を怖れず言ってしまうと「科学主義」に対して、「人間主義」とでも分類できるものです。さて、トヨタ生産方式=「カイゼン」はどのような流れを汲む生産管理方式なのか、今回の「フォーラム」での梶田正勝氏の講演は大変興味

深いものでした。

それは、トヨタ自動車の「経営史」を紐解けばそれはわかります。トヨタ生産方式を今日のような組織に作り上げた最大の功労者は大野耐一です。大野は、著書『トヨタ生産方式—脱規模の経営をめざして—』（1978年ダイヤモンド社）の中で「戦後日本の自動車工業が背負った宿命、すなわち他品種少量生産という市場の制約のなかから生まれてきたものです。欧米ですでに確立していた自動車工業の大量生産に対抗し、生き残るため、永年にわたって試行錯誤をくりかえしたすえに、なんとか目途のついた生産方式ならびに生産管理方式です。その目的は、企業のなかからあらゆる種類のムダを徹底的に排除することによって生産効率を上げようというもので、豊田佐吉翁から豊田喜一郎氏を経て現在にいたるトヨタの歴史の所産でもあります。」（同書i頁）と語り、大野はアメリカ型生産方式をとらなかった理由についても「戦後の昭和25、6年、私ども自動車の量が現在のように多くなるとは想像もしていなかった。それよりずっと以前に、アメリカでは、自動車の種類がすくなくて量産によって原価を安くする方法が開発され、それがアメリカの風土のなかにしみ込んでいたが、日本ではそうではなかった。私どもの課題は、多品種少量生産でどうしたら原価が安くなる方法を開発できるか、であった。」（同書4～5頁）と言っています。大野の哲学は、アメリカの生産方式をまねるのではなく、生産工程の改善を図るという考え方に立ち、人間の思考力と発想をのばしていくこと、全社員が一緒に考え創意工夫して物づくりを進化させていくことこそが大切であるとの信念で貫かれていました。

大量生産、大量消費から多品種少量生産への発想の転換と、創意、工夫による生産工程の「改善」の発想は、今日の経済社会の在り方にも大きく影響を与えました。画一化、標準化の思考から多様性の思考に、成長から減速・縮小へ、十人一色の教育から個性、能力を重視した教育へ、中央集権から地域分権へ、歴史、文化、自然の中に個性、特色ある価値を地域の多様な価値に高め共有財産にしてゆく発想等々、既成概念にとられる過去の成功体験にいつまでも拘る、固定化した思考、発想や、セク特的縦割りの仕事、消光的仕事、等々は、物事の進歩、発展の障害でこそあれ、社会の益にはならないとの価値観が浸透してきているというのが、今日的流れであり風景になってきています。

「地域活性化」「まちづくり」の問題に眼を転じてみても、創意工夫、発想の転換（知恵を出す）こそが局面の打開の大きな要素であることが今回のフォーラムから学べたのではないかと考えています。

（文責：河地 清）

〈会員消息〉訃報

山田 哲也 氏 (54歳) が去る2月6日 (土) 死去されました。

山田哲也氏は一昨年春日井市市議員選挙において新人トップ当選を果たされた市議員（本会会員）であり、平成27年12月春日井市第5回市議会定例会においてに一般質問をされました。質問内容は『「書のみち春日井」ブランドの推進について問う』というものでした。本質問に先だって、本フォーラムの資料を参考にされたと伺いました。会の良き理解者であった氏の急逝は、誠に残念でなりません。謹んでお悔やみ申し上げます。

次回

「ふるさと春日井学」
研究フォーラム（案内）

「ふるさと意識なくして地域活性化なし」

第 39 回

日 時：平成 28 年 4 月 3 日（日） 13:30～15:30

テーマ：『地域活性化・地域商業活性化・

商店街活性化の課題—各地の事例を中心に—』

講師：岡田 千尋 氏（名古屋学院大学商学部教授（流通論））

場所：市民活動支援センター・ささえ愛センター 2 階第 1 集会室

フォーラム内容：「商業流通でのまちの活性化は限界であるとまでいわれ

ている所謂「シャッター商店街」は再生できるのか全国の成

功、失敗事例を見ながら今後の商店街再生を展望する。

果たして春日井市の中心市街地は・・・続きは FORUM で

（各回非会員の方のみ資料代 500 円徴収させていただきます。）

事務局：〒486-0825 春日井市中央通り 2-9 TEL・FAX0568-82-5973 会長 河地 清

mail address:kawachi-k@mb.ccnw.ne.jp

かすがい市民活動情報サイト：<http://kasugai.genki365.net/>

ふるさと春日井学検索