

わくわく J I T コラム 黒岩さんのTPS指導メールより

(TPSの海外普及について) 一点、重要なコメントしておきます。

TPSはオープンにする、ということは張さん自身も強調しております。TPSはツールや方法論というより「人間性尊重」を基本にした「人材育成」「人の改善力」を重視する。従って、口には出さずとも、「真似れるのならば、どうぞ真似て下さい」というスタンスでしよう。

ですから、TPSは企業文化を変える、ということで、社長がその気にならなければ、TPSを教えて欲しいと言っても意味はない、これが張さんの口癖でした。

富士通などは社長（黒川さん）が自分にお願に来て、社長自身がTPSを学びたい、という意向があり、2000年代初にトヨタの生産調査部のAという人間を送り出し、すべてを伝えた。

そんなわけで、TPSはオープンで「どうぞ皆さんTPSを導入して生産性をアップして下さい」、というのが張さんの本音。80年代初から好川さん中心に「自主研」という名称でTPSをトヨタGだけでなく、希望する日本の製造業へ広めたのも同じことです。

「心の流れ」を変えるには外堀から埋めよう。

～「稼働教」から「流れ教」へ宗旨替え

◎「JITをやったら、現場がわくわくしてくるのではない。

現場がわくわくしてから、それからおもむろに、現場のJITを始めるのだ。」

○ 歴戦のJITコンサル氏が、「この会社の生産現場は社長さんもよろしく

と言ってるのに、ガンとして現場は動かない。どうしたものか」と嘆く

状況の原因には、「今のまま症候群」と「稼働教」のダブル要因がある。

この状況への攻め方：「外堀りから埋めよ、上流から埋めよ、本丸の現場はそのあとだ」

○以下は、擦り合せ型製品で、プッシュでまとめ生産をやっている工場のケース

個当り正味加工時間比率（正味加工時間/リードタイム:NCTR）が1/500)で、待ち時間の比率が圧倒的に高いという米国のJITビギナー工場。

一詳しくは、『くわしくJIT研究第一ラウンド報告』 p.37 コラム No.109 参照)

① 材料のリリースコントロール

材料運搬係の材料投入を、現場着手日の4日前と決めていたら、これを2日前に半分にして投入させる。現場初所工程の材料手持ちが2日を越えたら、そこで材料の支給ストップ。2日分が切れたら、切れた差額分だけリリースする。

(これは、材料支給工程にプル方式を適用することに他ならない。運搬係と初工程班長の二人が合意したらプルのモデルがここで出来てしまう。)

これだけで、工場内各加工工程前後にある仕掛品は半減。リードタムは半減、生産性は200%アップ、工場内風景は一変して、班長はわくわく。

そこで、2日分でなく、1日分でいいよと班長が言い出す。材料調達の資金繰りも一気に好転、全社わくわくとなって、それから、おもむろに生産現場の流れ創りの指導に入る。(2002年 ポストンの中堅企業、米国での数少ないJIT導入成功例)

② コンピューター(MRP)の、プログラムのパラメータを変えよ。

人や 機械を遊ばせないほど儲かると考える「稼働教信者」が作った

受注の翌日から 納期に関わらず着手させる、早め計画、(フォアワードスケジューリング)の基準日程計画のパラメータが、工程間待ち時間が2日となっていたらこれを半分の1日にさせる。上記①の材料支給タイミングもコンピューターで4日前としていたら2日前に書き直させる。次にはこれを1日に書き換える。

非加工時間だから、現場に関係なく生産計画とプログラマーの合意だけでOK。
この二人が、「納期に引き寄せて、刻んで作るのが得だ」と考える「流れ教」に宗旨替えさせると、それだけで、在庫激減。工場の風景一遍。それから工場のJITに入ると、現場全体がわくわくして「流れ教」に転向する。

逆に、外堀りのIT部門が流れ創りを妨害していることも少なくないので、要注意。まとめて作った方が、原価はさがると思う本社も要注意だ。

小ロット化の優位を口でいくら説いても分かれようとする現場の自信満々のベテラン班長も、外堀りから埋めるとあっさり「流れ教信者」に転向する。

TPS: 容易説と困難説

“導入容易説”

「トヨタ生産方式(TPS)など簡単である。指折って10まで数えられる人間なら導入できる」(大野耐一)

“導入困難説”

「ビッグ・スリーを始め、数え切れない工場視察団がトヨタの工場を訪れ、トヨタがそのやり方をオープンにしても、うまくトヨタの真似ができた企業はほとんどない。厳密に言えばゼロ」Spear & Bowen[1999]

TPS/JITは、どうやら、あつという間にできるか、永久にできないかのどちらかのようだ。

