

日本が誇る信頼のブランド「フェザー」

～高品質製品で快適なくらしをサポートする、刃物のトップメーカー～

後藤雄介氏

代表取締役社長

フェザー安全剃刀株式会社

- 創業：1932年（昭和7年）7月1日
- 本社：大阪市北区大淀南3-3-70
- 関工場：関市日ノ出町1-17
- TEL：0575-22-1311
- FAX：0575-24-3047
- URL：<http://www.feather.co.jp/>
- 業務内容：安全カミソリ替刃・ホルダー、男性用化粧品、女性用シェービング製品、装粧刃物、理美容業務用替刃及びホルダー、理美容業務用替刃式ハサミ、ホテル向けカミソリ、工業用替刃、医療用刃物、病理用刃物、バイオテクノロジー用各種刃物・器具一式、不動産の賃貸借、売買、管理業、保険代理店
- 従業員：516名
- 会社略歴：
 - 1932年7月 関安全剃刀製造合資会社設立
 - 1953年2月 フェザー安全剃刀(株)と社名変更
 - 1957年4月 天皇皇后両陛下、関工場御臨幸
 - 1964年10月 関工場新築竣工
 - 1982年7月 創業50周年を迎える
 - 1996年12月 メディカル製品 ISO9001、ISO13485 認証取得
 - 1998年2月 関工場製品関連 ISO9001 認証取得
 - 1999年12月 全事業所で ISO14001 認証取得
 - 2000年5月 「カミソリ文化伝承館・フェザーミュージアム」開設
 - 2003年2月 美濃工場新築竣工
 - 2007年7月 創業75周年を迎える

【戦時中も安全剃刀の製造を継続】

中島常務：まず初めに御社の歴史と企業発展の礎となった転換期についてお話いただけますか。

後藤社長：当社はおかげさまで、昨年創業75周年を迎えました。戦時中は軍の管理工場となり、下士官の外装づくりを担わされていまして。当時軍では当社の全工場の軍需品への切り替えを図りましたが、慰問袋にカミソリを入れて持って行く習慣があり、替刃に必要な全工程を1ラインは存続させておくことができました。このことが戦後の素早い立ち上がりの最大の要因となりました。それまで色々な剃刀メーカーがあった中で、フェザーという名前が日本の津々浦々まで浸透していき、昭和20～30年代にかけては国内の半分以上のシェアーをいただきました。

創業25周年にあたる昭和32年には、昭和天皇、皇后両陛下が月産1,000万枚の替刃を製造する関工場を訪ねられ、製造工程や作業状況をご覧になれるという栄誉に浴しました。

しかし、昭和38年に貿易の自由化の波をいち早く剃刀業界が受け、当社のシェアーは低下していきます。“どうしたら会社が生き残っていただけるのか”当時の経営者の方々が考えられた結果、刃物の技術を活かした多角化を目指すべきだという結論に達し、理美容業界はじめ様々な分野に進出していくこととなります。

【刃物技術を活かして、多角化を展開】

中島常務：具体的にはどういった事業を展開されていったのですか。

後藤社長：4つの事業展開を図りました。①安全カミソリなどの一般関連商品 ②理美容業務用商品 ③メディカル関連商品 ④産業用特殊商品です。これらの分野に比較的スムーズに参入出来たのは、薄物刃物に特化した、それまで培った基礎技術の下地があったからです。

従来の理髪店では、カミソリは切れなくなったら砥石で研いで何度も使っていましたが、当社では替刃式ホルダーをいち早く市場に送り出し受け入れられました。また、メディカル関係においては様々な部門の手術用メスを提供していますが、これについても従来では煮沸消毒し繰り返し使っていたものを当社が替刃式使い捨てに替え、国内の医療関係に浸透していきました。今日においてもメディカル業界では大きなシェアーをいただいています。そして産業用刃物では、企業の用途に応じた様々な刃を提供しています。例えば、携帯電話に入っているセラミック製のチップを切断する刃物、かつお節削りの刃物などがそれです。

これら4つの事業は現在でも当社の大きな柱となっておりますが、自由化の風雨にさらされた際、カミソリだけでは生き残れないと判断し、多角化に踏みきったことが転換点で、それが今日の成長に繋がっています。

【信頼できる品質、フェザーブランドを大切に】

中島常務：御社には3原則がありますが、そこに込められた思いをお聞かせ下さい。

後藤社長：当社の3原則は「フェザーマークの信用の原則、品質本位の責任の原則、顧客優先の感謝の原則」です。ユーザーの信用を構築することがメーカーとしての原点で

あると考えています。特に手術用メスなどを扱うメディカル業界では、信用・品質ということが一番重要視されています。

1996年には品質保証体制のいっそうの徹底化を進め、品質マネジメントシステムの国際規格であるISO9001及び、医療機器における品質マネジメントシステムの国際規格であるISO13485と、CEマーキングという3つの規格について第三者認証機関による審査を受けました。CEマーキングは1998年6月からEU市場でメディカル製品への表示義務化が決定していたもので、認証許可書が1997年に発行されました。当社が昭和30年代から実践してきた品質管理体制充実に向けての努力が認められた結果であったと思います。

近年では、改定される国際規格へのバージョンアップ対応、海外市場からの各国医療機器規制法対応など様々な要求が入ってきます。しかし、品質保証の基本には、ISO13485があり、1996年に認証取得して以来、維持している品質マネジメントシステムが、フェザーメディカル製品の信用・品質を証明する手助けをしてくれています。

また、良い品質を保つためには職場が綺麗でなければなりません。整理・整頓は重要です。かなり前からですが、当社では6S運動を行っており、各職場の委員が月に1回抜き打ち点検を行っています。半年間の集計で優秀なチームを表彰しており、これも社員の励みとなっています。

創業当初はOEM（相手先ブランドの生産）を行い、刃だけを提供していた時代があったのですが、フェザーというブランドを大切に、フェザーの商品なら安心して買えるという信用を構築することが何よりも大切であると考え、自社商標、すなわち自社ブランドの確立による単一独立商品として販売を展開しました。

中島常務：今後の事業展開を考える上で、特に力を注がれる点はこういったことでしょうか。

後藤社長：今、日本の景気が減退しており、国内市場は非常に厳しいものがあります。加えて昨今の原油高により当社で扱っている材料も全部上がっています。かといってそれを価格に転嫁することは出来ません。こうした状況の中で、先程申しました4つの柱をバランスよく成長させていくことと、加えて新製品の開発が課題となります。大変苦慮しているところでもありますが、当社の研究所には60人程の社員がおり、新製品関係および自社の生産設備の研究、開発を行っています。

【 企 業 は 人 財 】

中島常務：企業理念を達成する上での人づくりについてのお考えをお聞かせ下さい。

後藤社長：どこの企業でも同じだと思いますが、企業の基本は人です。そして、社員の総力を結集することが大切です。個々の能力を十分発揮できるような環境作りに力を注いでいます。今年の3月から第3回目の中期3ヶ年計画を立てておりますが、各部門において問題点を上げてもらい、それを解決していくことが将来に繋がっていくのだと社員の方にはお願いしています。

中島常務：御社は社員の交流も盛んで、家族的な企業であるとよくお聞きします。

後藤社長：昨年の創業75周年の社員記念式典はハワイで行い、社員と家族、OBの方を含め800人が参加しました。また、運動会を毎年開催しており、1,000人ほどが集まります。OBの方すべてにお声がけをしているのですが、80歳以上の大先輩もお見えになり、このイベントが当社の同窓会になっています。和気あいあいとした雰囲気の中、多

くの方に楽しみにしていただいていることは大変嬉しいことです。

最近では日本でも外資系の企業がどんどん入ってきていますが、日本は農耕民族であり、種を蒔き、育て、実りを収穫するという、日本の考え方・文化・歴史があります。切り捨て社会、資本家の顔色だけを見る儲け主義だけではいかがなものかと思えます。日本と海外のそれぞれの良いところをミックスしていくことが必要なのではないでしょうか。

中島常務：剃刀の歴史などを紹介したミュージアムを無料で公開するなど、地域貢献も行われていますね。

後藤社長：剃刀にまつわる文化を知ってほしいとの思いで、2000年5月「カミソリ文化伝承館 フェザーミュージアム」を開設しました。当ミュージアムには、古代エジプト古墳から出土した剃刀のレプリカもあれば、江戸時代古伊万里の髭皿など歴史的遺産も展示されています。さらに剃刀だけでなく、背景にある文化や機能を楽しんでいただくために、「ヒゲとカミソリの歴史・文化」「床屋の歴史」、映像を使って物語る「マジックビジョン」などのコーナーを設置しています。フェザーミュージアムは自社資料館の枠組みを大きく超え、地域振興のコンセプトを明確に打ち出しています。地域社会の理解が得られて企業は初めて成り立つとの信念のもと開設しましたが、刃物の街「関」を代表するユニークな施設として紹介していただき、多くの方に来館いただいています。

中島常務：大阪本社と関工場を行き来され、大変ハードな毎日をお過ごしかと推察いたしますが、休日にはどのようにリフレッシュされているのですか。

後藤社長：本を読んだりしますが、運動不足を解消しようと思い、農園を借りて野菜づくりを始めました。もう3年目になりますが、汗をかき、自分で作ったものを食べるのは本当に美味しいです。少々形が悪くても関係ありません。そこで私は、これは社員も喜ぶのではないかと思います。1区画借りて社内で募集したところ、今では30～40人が参加しています。土いじりをしたことがない若い人たちにとって、自然に親しむ貴重な体験になっているのではないのでしょうか。

中島常務：本日はお忙しい中、貴重なお話をいただき、有難うございました。



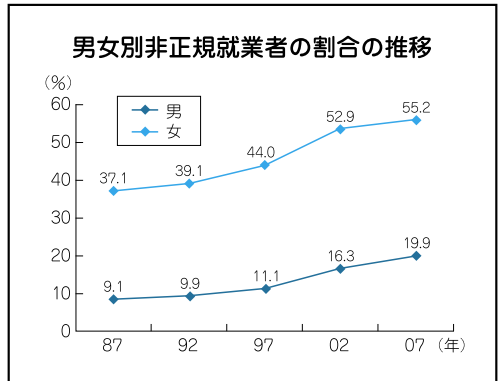
◆聞き手 関信用金庫

【非正規就業者 35.5%、10年前の 1.5 倍に。岐阜県は 36.3% —総務省統計局調査—】

総務省統計局が発表した「2007年就業構造基本調査（速報）」によると、パートなどの非正規就業者数は1,890万人で10年前の約1.5倍に増加したことが分かりました。

雇用者（役員除く）に占める非正規就業者の割合は35.5%で、男性が19.9%、女性が55.2%。97年に比べて男性は8.8ポイント、女性は11.2ポイント上昇しました。また、そのうち35歳未満の若年者は男女ともに上昇しています。

都道府県別にみると、非正規就業者の割合が最も高いのは、沖縄県の40.7%で、次いで京都府（40.0%）、大阪府（38.6%）などとなっており、岐阜県は36.3%と02年の31.3%から5ポイント上昇しています。



資料出所：総務省「2007年就業構造基本調査」

【労使間の話し合い状況、「健康管理」や「職場環境」が増加 —厚生労働省調査—】

厚生労働省は労働組合を対象に実施した「2007年団体交渉と労働争議に関する実態調査」結果を発表しました。

話し合いの事項を細かくみると、「賃金」に関する事項では「賃金額（基本給・諸手当・賞与・一時金）の改定」75.2%、「労働時間」に関する事項では「所定外・休日労働」61.3%、「雇用・人事」に関する事項では「勤務延長・再雇用」54.9%、「安全衛生」に関する事項では「職場環境」73.2%が高くなっています。

前回調査（02年）と比較すると、「健康管理」「職場環境」「賃金額の改定」を取り上げた組合の割合が増加し、「経営環境悪化時の雇用確保の方策」「希望退職者の募集・解雇」「企業組織の再編・縮小」が減少しています。

【労使間の話し合いの事項別労働組合の割合（単位：%）】

区 分	話し合いもたれた労働組合	
	07年	02年
雇用・人事に関する事項	81.2	72.9
賃金に関する事項	78.3	72.6
労働時間に関する事項	76.3	72.8
職場環境	73.2	67.5
健康管理	65.6	54.7
福利厚生	55.9	56.2
経営方針に関する事項	51.2	56.4
育児休業制度・介護休業制度	45.1	44.0
教育訓練	42.2	41.8
労働協約の解釈・疑義	34.1	35.1
男女の均等取扱い	32.3	34.8
パートタイム・契約労働者の労働条件	27.7	23.9

【統計で見る岐阜県の経済 <平成20年1-3月期のデータを中心に> —岐阜県総合企画部統計課調査—】

岐阜県総合企画部統計課が発表した「統計で見る最近の県経済（平成20年7月8日現在）」によると、県内の経済は、「景気はこのところ足踏み状態にあり、先行きにも不透明感がみられる」としています。雇用情勢については、足下では改善に一服感があるも、全国に比べ高い水準で推移しています。

●雇用情勢

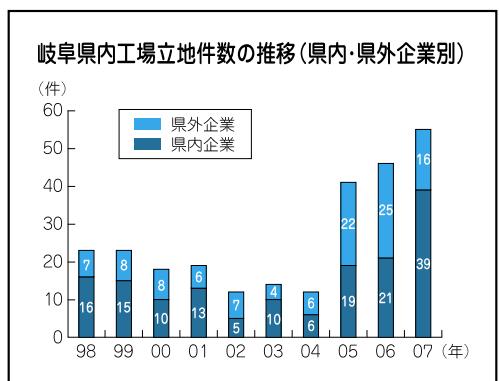
- ・新規求人、有効求人ともに改善の動きに一服感がみられるが、全国よりは依然高水準である。
- ・失業率は全国の完全失業率（6月）が4.1%であるのに対し、東海の完全失業率（4-6月期）は2.8%となっている。

（東海＝岐阜、静岡、愛知、三重）

●設備投資：企業の工場立地

- ・企業の工場立地は、05年より大きく増加。07年の工場立地件数も前年を大きく上回ったが、このところ工場、商業用施設、サービス業用施設などの着工は低調。
- ・業種別では、機械工業系が約45%を占める。
- ・07年の岐阜県内工場立地件数は55件で、内訳は県内企業39件、県外企業16件となっている。

完全失業率		有効求人倍率（6月）	
全国（6月）	東海（4-6月期）	全 国	岐阜県
4.1	2.8	0.91	1.15



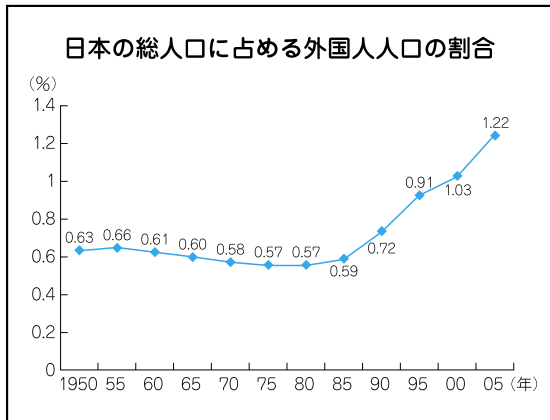
資料出所：経済産業省「工場立地動向調査」

【日本在住の外国人 155万6千人、総人口の1.22%を占める 就業者は半数の77万2千人】

総務省が発表した2005年国勢調査「外国人に関する特別集計」結果によると、05年時点の日本に在住する外国人は155万6,000人で、総人口に占める割合は1.22%となり、00年～05年の5年間に24万5千人(18.7%)増加していることが分かりました。

1950年以降の外国人人口の割合の推移をみると、1950年から1985年までは0.6%前後で推移し、大きな変動はありませんでしたが、その後は急速に拡大。1990年に0.72%、1995年に0.91%、2000年には1.03%と初めて1%を超え、2005年は1.22%となりました。

そのうち就業者は約半数の77万2,000人(男性414,000人、女性358,000人)で、従業上の地位をみると「雇用者(常用・臨時)」が約9割を占め、中でもブラジル人は「常用雇用」の割合が約7割と最も高くなっています。



資料出所：総務省「2005年国勢調査 外国人に関する特別集計結果」

【08 春季労使交渉、中小の賃上げ 4,184円 ～日本経団連最終集計～】

日本経団連が7月23日に発表した「2008年春季労使交渉の中小企業妥結結果(最終集計、578社)」によると、平均賃上げ妥結額(加重平均)は4,184円で賃上げ率は1.66%になったことが分かりました。

前年集計(4,149円、1.64%)とほぼ同水準で、業種別では「運輸・通信」(0.71%)、「窯業」(1.26%)などで賃上げ率が低くなっています。

【2008年春季労使交渉・中小企業業種別妥結結果】

業種	社数	妥結額	アップ率
製造業平均	395	4,611	1.78
非製造業平均	183	3,254	1.37
総平均	578	4,184	1.66

規模	社数	妥結額	アップ率
100人未満	193	3,723	1.58
100～300人未満	278	4,052	1.63
300人以上	107	4,426	1.71

(注)

- ・調査対象は、原則として従業員500人未満、17業種761社。
- ・上記妥結額は、定期昇給(賃金体系維持分)等を含む。

労働行政レーダー ヘッドライン

クールビズ、47%の企業が実施

05年に始まった「クールビズ」を「開始している」企業は47.0%で前年同期と比べ5.2ポイントの上昇。大企業の66.3%、中小企業の41.6%が実施しており、前年同期(それぞれ42.9%、41.4%)と比べて大企業でクールビズが浸透している。

帝国データバンク「環境問題に対する企業の意識調査」より

派遣労働規制 期間1ヵ月以内、原則禁止

厚生労働省は派遣されている間だけ雇用契約を結ぶ「登録型派遣」のうち、契約期間が1ヵ月以内の派遣を原則禁止する方針を固めた。

日雇い派遣を認める業種などを詰め、秋の臨時国会に労働者派遣法改正案を提出する予定。

大手夏のボーナス、約91万円

日本経団連は「2008年夏季賞与・一時金の大手企業妥結状況(最終集計・加重平均、173社)」を発表。それによると夏季賞与・一時金の平均妥結額は90万9,519円で、前年集計(91万286円)から767円の減少。業種別では、「食品」や「鉄鋼」の下げ幅が大きくなっている。

日本経団連「2008年夏季賞与・一時金の大手企業妥結状況最終集計」より

日本女性の低い就業率「厳格な労働市場規制」が背景に

OECD加盟国の平均就業率は戦後最高に達しているが、女性の就業率が男性より20%低いと指摘。日本については、女性の学歴が加盟国で3位にもかかわらず就業率が67.4%とトップクラスの北欧諸国を約15ポイント下回っており、その背景には、厳格な労働市場規制、正規・非正規の「労働市場の二重性」などがあると分析している。

経済協力開発機構(OECD)「雇用アウトック2008」より

お知らせ

全国労働衛生週間(10/1～7日)

スローガン 「あなたが主役 明るい職場と健康づくり」

厚生労働省は、10月1～7日を全国労働衛生週間とし(9月1日～30日を準備期間)、労働者の健康確保などに関する啓発活動を展開します。

国民の労働衛生に関する意識を高揚し、さらに事業場における自主的労働衛生管理活動を通じた労働者の健康の確保と快適な職場環境の形成を図ることを目的としています。昭和25年から実施されており、今年で59回目を迎えます。

「企業経営と人づくり」



トヨタ自動車株式会社

取締役会長 **張 富士夫** 氏

1. 経営のバックボーン

ガソリン代が上昇し、日本でも自動車の販売が低迷している。1 番多く買っていてアメリカでは、売れ筋が大型車から小型車にシフトしている。サブプライムローンによる経済の不安定・資源高・円高も不安要因だ。新日鉄と鋼板の値決め交渉が例年になく時間がかかっているが、象徴的現象である。各自動車会社の 2008 年 3 月決算はそこそこの数字を出しているが、2009 年 3 月決算の見込みは 30% 程度の減益を予想しており話題となっている。右肩上がりの経済が右肩下がりになってきている。設備投資を小さく、物価も上昇傾向、個人消費も今一つ伸びがない。輸出の伸びも鈍化傾向等を考えると心配が先行する。これらの事から新しい時代に入ったと思っている。

これまでの 10 年間は世界的に好調が続き、特に BRICs の市場拡大は著しく、量の達成に追われてきた。これからは内部体制を整備する良い機会と捉えている。企業はそれぞれの歴史・伝統・価値観等が集約されて企業文化を形成している。それが経営のバックボーンとなっている。私たちはそういう価値観なり企業文化で育てられてきた。通常の仕事に加え、企業文化を次の経営者にきちんと伝え、引き継がせていくことが社長の仕事だと思っている。

<トヨタのバックボーン>

日本人の頭と腕で—これは創業者の思いです。

国の産業振興に役立ちたい—苦闘の時代もあったし利益もさることながら、国のため、社会のため

めという意識が強く働いている。

総合産業—多くの部品、多岐にわたる関連産業を持っている。

自助・自立—「自分の城は自分で守れ」という石田元社長の言葉に代表されるように、人に頼らず自分たちでやる。

安全・品質最重要 等々がある。

こういう事が仕事をやっているときに顔を出す。私がはじめてもらった辞令は、内外製を担当する仕事であった。大量生産でやりやすい物は内製、多品種少量のやりにくい物は外注という案を作成したら、やっていることが逆さまでと上司に叱られた。当時外注比率は 70% あったが、外注先が良い物を作らなければ良い車は出来ない。しかし外注先はトヨタより力が下の所が多かった。そういう外注先にやりにくい物を押しつけるとは何事かというお叱りであった。

基本的には外注先を含めた皆がレベルアップしなければ、良い製品が出来ないということであり、「育てる文化」の重要性を体験した。当時の経営幹部は皆同じ考えを持っており、外注にも垣根はなく前工程・後工程という感覚であった。

20 年前ケンタッキーで 9 年間社長をやっていた時にこの話がよく分かった。アメリカは選ぶ文化であり、良いサプライヤーでも簡単に変わっていく。日本は育てる文化であり、トヨタ創業の頃は周辺に部品メーカーが少なかったため育成を行った。アメリカに工場を作って文化の違いを認識したが、良い

車を作るためにトヨタはアメリカでも「育成」を重視している。

2. 企業の使命

良い商品をお値打ちに市場に出すことである。世界中に供給して、お客様の安全を預かるには品質・安全が大事だ。しかし、適正利潤を確保しないと経営ができない。税を納めて社会貢献をすることも大事であるが、環境技術や新しい技術が求められている。決め打ちしないでいろいろなものを多面的に考えていくことも求められている。従業員・サプライヤー・地域社会・株主・ユーザーへの配分も利潤なくしては出来ない。アメリカに行った時、アメリカ人を雇用して部下として使うとき、戦勝国なのに大丈夫かと思ったが実際はうまくいった。地域の発展、アメリカ経済に寄与することを呼びかけて賛同を得たのである。

3. 体制

販売は各国・各地域ディーラー（独立資本）と接していることから、1にユーザー・2にディーラー・3、4無くして5にメーカーといわれるように販売の意向を重視している。技術開発は創業者の豊田喜一郎さんが技術屋であったこともあり、品質最優先・自力開発・自前主義を貫いている。特に品質では安価なだけの材料は使わない。良い品を作るために妥協しないことを徹底している。

生産は独自のトヨタ生産方式を作り出した。3部門それぞれがプロ集団であり、うまく協力してバランスをとっている。販売はお客様の要望を技術開発につなげ、生産は安く良い製品を作る。販売と生産は一般的に仲が良くないと言われているが、生産の責任者であった大野さんは、販売が言ってきたことをどうこなすかが生産の力だと言い、協力し合う体制が整っている。

4. 人づくり

自動織機の石川社長が、「1人の社員が40年勤めるとして10年間人づくりを怠ると、25%の人が何も知らない人になる。これは大変なことだ。」と言っ



ている。私も同感だ。仕事のやり方を知らない人が増えるのではなく、トヨタの価値観・文化を理解しない人が増えるということである。

5. 教育と訓練

“教育”は知識を蓄えることであり、“訓練”は繰り返し実行して身につけることである。チャレンジ精神・チエは無限・改善は訓練の成果であり、企業文化は多くの教育が実行されてはじめて育成される。

6. トヨタの歴史

トヨタの歴史を振り返ってみると、終戦後先輩たちは大変苦労した様子が伺える。金も技術も設備も無い状況の中で豊田喜一郎さんは、「3年でアメリカに追いつけ。そうでないと日本の自動車産業は成り立たない」と言った。そして乗用車を作るのが自動車メーカーであるとの考えで邁進し、1955年初代クラウンが誕生した。

戦後の窮乏期から貿易自由化・トラックから乗用車へ・モータリゼーション・オイルショック・マスキー法・環境問題・貿易摩擦・グローバリゼーション等々に対し、間断ない教育・訓練によりその都度変化に対応できたと思っている。

オイルショック後には取引先に赤字会社が増えた。指導のため私たちが派遣されたが、上司からは派遣に際して黒字になるまで帰って来ると言われた。そういう心構えで行けということであった。そんなこともありトヨタの回復は早かった。また、ジャスト・イン・タイムによるトヨタ方式が牽引した。



7. ムダを省いて原価低減

(1)仕事とムダ

「3年でアメリカに追いつけ」という事に対し、各部門それぞれ対応した。生産部門ではチエと工夫でムダを省いて原価低減を進めることになった。そのためには仕事のやり方を変えるしかない。「金を使わずチエを使え」が合言葉となった。

事務屋であった私は、現場改善をやれと言われた。とはいっても材料・機械・電気など知らないし、技術屋の仕事が出来るわけがない。しかし、事務屋は何も知らないから金を使わない、だから良いと言われた。何もないからやり方を変えるしかなかった。

先輩達が「仕事」の定義をしてくれた。仕事とは付加価値を生む動作であり、それ以外は全てムダである。現場では仕事かムダしかない。具体的に言うとムダには、手待ち・二度（三度）手間・やり直し・不良・運搬・つくりすぎ等々がある。私は現場に足を運び、実に多くのことを学んだ。

- ・ 通い箱の数量は5 * 10の穴を開けておけば、全部埋まると50個だとすぐ判る。
- ・ 手が戻るとは、作業がスムーズに行かないことである。自分でやってみると、受けがぐらつくから外れることが判る。
- ・ 不良が出たらその場でラインを止める。不具合が再発しないように前工程・外注メーカーに行き見直す。
- ・ 運搬は全く付加価値を生まない。部品を持って

くるために三歩歩くことがあれば、何故歩くのか、何故離れた所に部品があるのか、コロをつけて転がせば歩く手間は省ける。

- ・ 作り過ぎが一番問題で、諸悪の根源と言われている。

何故作り過ぎなのか。前工程が後工程より能力が上のため中間在庫が出来るためで、能力を合わせると在庫にならない。これが「かんばん方式」であり「ジャスト・イン・タイム方式」である。現場がどうなっているかという事は、現場に行くとわかる。言葉では分からない。そういうことを訓練された人は沢山おり、それがトヨタの血となり肉となっていた。

(2)型段取り時間の短縮

私がムダを認識する転機となったのは、上司よりプレス生産のロット（1回打つ分）を半分にする改善を指示されたことである。プレスする銘柄を切り替えるのに2時間かかるので、単純にロットを半分にするると在庫は減るが、切り替え時間が増加し生産量も減る。切り替え時間の短縮がどうしても必要だということで、いろいろやってみたがうまく行かない。

その時直属の上司からアドバイスがあった。

- ・ 事前に金型を準備する。外した金型の運搬はプレスが稼動してから行う事。要は準備、後片付け作業を事前、事後に行う。産婆のかばんを参考にしろ。そのかばんには道具が使う順番に整然と入っている。
- ・ 調整を無くす（再現の技術） 高さ・横幅を簡易セッティングにする。金型はゲタを履かせ全部同じ高さにする。
- ・ 金型移動はクレーンを使わず、コロコンを使って手で押す平行作業で行う。

皆で毎晩集まって話し合ってたが、更に半減しろという指示があり、これもクリアした。切り替え時間は速いものは5分位でできるようになった。所謂シングル段取りである。成果をまとめてびっくりした。運送費9千万円/月、パレット代15億円減、フォークリフト30台減、台車10台減、作業員減、等々すごい金額となった。

チエを働かせてムダを省くことは、大きな話だとこの時強く思った。

「ジャスト・イン・タイムにものを造ろう」「問題があったらラインをとめよう」この2本の柱を中心としてトヨタの生産方式が出来上がっている。また、この生産方式が出来上がってくる過程で、多くの人々が鍛えられ育成されてきた。私もこの過程に入れたことは運が良かったと思っている。

8. 失敗から学ぶ

当時適正ロットを理論的に出すことが流行っていたが、そんなものは相手にしなかった。トヨタは理屈に合わないことをやっているが、大丈夫かと言われた。頭に入った知識・経験の蓄積は帝王でも奪えない。自分の財産である。先輩諸氏から大変な事を教わったと感じた。

また先輩からは、恩返しは若いヤツを仕込むことだと言われた。まず現場に行って実行しろ・結果が見えたらチェックと反省をしろ・ものごとは1回でうまく行くわけがない・現地で見るとくせをつけろ、等々声を大にして言ってきた。「なぜを5回繰り返す」ことはトヨタの文化になっている。現象から真の原因を掴み、そこから手を打たなければ再発する。

9. トヨタウェイ

グローバルに事業展開をしているが、海外では自分たちで出来ないことが沢山ある。生産はなんとかやれるが、地域社会との付き合いも難しいし、訴訟などは日本人では手も足も出ない分野である。アメリカは選ぶ文化であり、その考え方で事業運営を行うとトヨタの文化が壊れる。根底にある考え方・価値観等に時間をかけて理解してもらう必要がある。不用な時はクビでは信頼関係を築けない。人間を大事にしなければ良い品は出来ないという日本方式を大事にした。そういう思いからトヨタウェイを実行している。



<トヨタウェイの構成>

知恵と改善

- ・チャレンジ…一般的に海外ではラインを止めるとクビになる意識が働き、作業者にラインを止めさせる雰囲気はない。チャレンジは大事だということを理解させなければならない。
- ・カイゼン…毎日少しずつ続ける改善が大事。変えないことは悪いことと理解しなければならない。
- ・現地・現物…物を見て判断しないと間違える。特に生産は口頭ではわかりにくい。

人間性尊重

- ・リスペクト（認める）…皆でチエを出すためには必要なこと。
- ・チームワーク…自分の問題はグループの問題。グループの問題は自分の問題。

10. 今はどんな時代か

大きな変わり目である。踊り場でなく下がる方向にあるのではないか。量を作ると利益が上がるが、量が減ってきたら普段出来なかった改善をやり、改善によって人を育成する。困ればチエが出る。右肩下がり改善のための大きな機会だ。思い切って品質・原価を見直すことが出来る。今は人を育てる神様がくれた機会だ。

※本稿は、さる6月17日に岐阜グランドホテルで開催された創立60周年記念講演会における張会長ご講演の概要（事務局文責）です。