

# 現場を強くしよう

物流現場が荒れている。熾烈なリストラで熟練作業員は姿を消し、パートばかりの職場で際限のない締め付けが続いている。センター長の個人技に頼った従来の管理はもはや限界に来ている。組織的かつ科学的に「現場力」を高める新しいアプローチが求められている。

- 第1部 トヨタや花王は真似できない
- 第2部 トヨタ式で店内作業を見直す  
イトーヨーカ堂&豊田自動織機
- 第3部 事例研究・強い現場の作り方  
夏 食——儲かるマテハン投資  
日本通運——新型通い箱を開発  
カンダコーポレーション——QC活動を刷新
- 第4部 IEを活用した現場改善のススメ
- 第5部 物流会社の現場改善「11の鉄則」  
資料 物流現場のチェックリスト

## 第1部

## トヨタや花王は真似できない

### 組織のDNAとは何か

現場改善に終わりはない。どのような仕組みにもボトルネックとなっている制約がある。そこにフォーカスして改善する。その結果として新たなボトルネックが生まれる。また改善する。組織の構成員一人ひとりが、それを飽きもせず自然のこととして繰り返す。それがトヨタ自動車や花王など、エクセレントと言われる「現場力」を誇る会社の強さの秘訣だ。

言葉にするのは簡単だが、実践するのは容易ではない。現場力はその会社の組織風土に深く根差している。表面的に真似るだけではかえって現場は混乱する。実際、トヨタ生産方式は中途半端に導入すると逆に効率が悪化すると言われる。「かんばん」を導入し「標準作業」を設定して「見える化」を進めるだけでは足りない。組織体制や人間関係が作り出す現場の空気まで含めた全体を作り込む必要がある。

過去には日産自動車や本田技研工業もトヨタに倣って、かんばん方式の導入を試みたことがあった。しかし、結局それが組織に根付くことはなかった。なぜトヨタにできることが、日産やホンダにはできないのか。突き詰めると結局、各社の社風や組織のDNAといった話に行き着く。

それでは社風とは、いったい何なのか。どうすれば社風をマネジメントすることができるのか。改善の専門家は、現場力を高めるには管理を徹底するだけでなく、現場の一人ひとりに「改善魂」を植え付けなければいけないと指摘する。しかし、改善魂の構造やそれを植え付ける方法は明らかにはなっていない。

『トヨタの労働現場 ダイナミズムとコンテクスト』（桜井書店）の著書を持つ社会学博士の伊原亮司岐阜大学地域科学部講師は、トヨタや日産の工場に期間

工や請負社員として潜り込み、実際に自分で現場を体験することを通して、管理する側とされる側の間で生み出されるダイナミズムや、現場における暗黙のルールなどの「職場のコード（規範）」を読み解く研究を進めている。

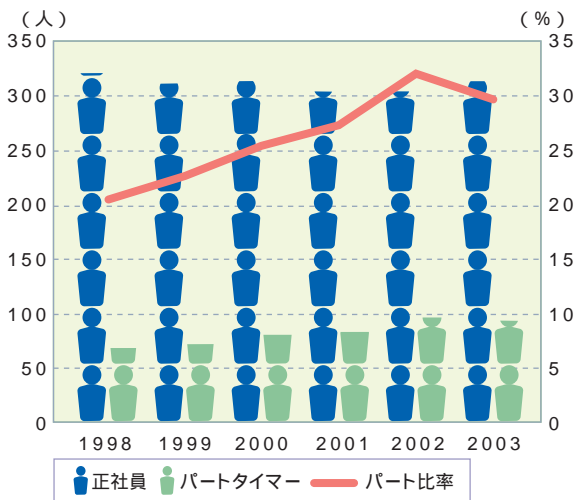
「トヨタの現場は体力的にも精神的にもキツイ。期間工といっても誰にでもできる簡単な仕事などではない。実際、私は工場と寮を往復するだけの生活を三カ月余り続けた結果、ゲッソリと痩せてしまった。期間工を管理する正社員たちにとっても決して楽しい仕事ではないはずだ。それでもトヨタの人間は手を抜かない。日産と比べると社員の現場に入り込む深さや管理欲求のレベルが全く違う」と伊原博士は指摘する。

## パート職場の「現場力」

トヨタの現場は正社員と期間労働者の距離が近い。工場内作業の多くを業務請負会社やグループ会社に委託している他の組み立てメーカーと違って、基本的にトヨタはこれまで正社員と期間工だけで生産ラインを運営してきた。「職制」と呼ばれる管理職の正社員は、期間工に担当させる仕事や与える権限を、人に合わせて細かく調整する。「使えないヤツ」には何も任せない。自律性も求めない。何か問題が起これば、すぐに配置を変える。

期間工には常に職制に監視されている、自分のことを知られているという緊張感がある。それだけ職制は期間工の一人ひとりを注意深く観察している。「そうした強い管理欲求がどこから来るのか。トヨタの社員には何が、身体化されているのか。曖昧模糊としたテーマだが、そこまで踏み込んでメスを入れないと、社風や組織のDNAといったものは分からない気がする」と、伊原博士は次の研究課題の一つに社風の

1 企業当たりの常時従業者とパート比率(合計)



経済産業省「企業活動基本調査」より



『トヨタの労働現場  
ダイナミズムとコンテクスト』  
伊原亮司(著)  
桜井書店 税込価格2940円

研究を挙げる。

しかし目の前に現場を抱えている物流の実務家は、学問的な研究成果を待つわけにはいかない。将来、社風の謎が解明されたとしても、それが他社に移管できるものであるかは分からない。「そもそもトヨタ自身でさえ、現場力を今後も維持していくことに対して、強い危機感を持っているのが現状だ」と遠藤功早稲田大学大学院アジア太平洋研究科教授は指摘する。

トヨタの現場は今や世界中に拡大している。日本で培った改善魂は、文化や国民性の異なる海外の現場には容易には注入できない。足元の国内工場でも、そこで働く労働者の気質は多様化している。好調な販売を反映して、この数年間で同社の期間工の人数は二倍以上に増加した。二〇〇四年の労働法改正で可能になった派遣社員の活用も始まっている。全国の工場で働くトヨタの正社員約二万人に対し、今や一万人以上が期間工や派遣社員などの臨時職員だ。「これ以上、現場に外部の人間が増えれば、これまでのようなやり方が機能しなくなる恐れがある。既にその兆候も現れている」と同社の中堅幹部は指摘する。

それでもトヨタの工場は、まだ三分の二を正社員が占めている。これに対して一般の物流現場のパート比率は過去一〇年で急上昇し、今や八〇%を超えている。それと同時に作業を熟知したベテラン社員は現場から姿を消した。現場に自律性を求めるどころか、従来の品質を維持することさえ危うい状況だ。

そんな物流現場が、トヨタや花王を真似るには無理がある。自律性は短期間では育たない。その方法も明確ではない。それよりもまず、物流の実務家は、パート労働力の使用を前提とした現場の管理技術を磨く必要がある。物流現場の雑巾は工場ほど、まだ乾いていない。

(大矢昌浩)