

## トヨタ問題で思い出した“Copy Exactly”と“Kaizen”

トヨタがリコール問題でアメリカでたたかれている。

日本では 当初 トヨタがアメリカの日本いじめにあっているとの論調がほとんど。

果たして本当だろうか・・・そこに トヨタのおごりも見えかくれ・・・

日本企業が世界のグローバル企業であるため 日本流を排さねばならぬことに気付かねば・・・

その排さねばならぬ日本流とは何であろうか・・・

by Mutsu Nakanishi 2010. 2. 22.

トヨタがリコール問題を起こして、アメリカでたたかれている。

日本のマスコミ・TV 専門家と称するアナリストたち 経営者 政治家の論調はみんな国内は同情的で「トヨタ 日本がアメリカで パッシングをうけている」と・・・。

その根拠は 「カンバン方式」と「KAIZEN・改善」で世界一の品質を成し遂げた世界企業だから・・・と。でも これは違うと思っています。



- 以前 某自動車メーカーが 大パッシングを受けた時も トヨタの経営はおごりの中、日本流でうまく立ち回ったように見えた。今回はその図式が崩れた。

世界規模の生産になり、一日本の国内企業でなくなっていたからだと思う。

- まさに現場のわからぬ経営・営業至上主義が招いた当然の道と思うのですが、だれも それを指摘せず、相手に責任転嫁。

自分の身にこのような事故・問題が起こるまで同じ論調をつづけるのだろう。特に日本国内では。

- [看板方式] [KAIZEN・カイゼン] の言葉が踊りそれが世界一の品質方式だと・・・

国内企業の中など限られたエリアで同質の人たちには通用するのですが、国際世界企業には通用しないと思っています。

かつて アメリカの電子部品会社とのビジネスでクレームを起こし、quick 対応で問題を最小にするために工場を止め、不良の流失を計った時にアメリカ ユーザーからは quick response を評価され、逆に内からは「工場を止めて損害を大きくした」と大批判を受けた経験がある。

まさに 今回のケースとの逆方向のパッシングですが、でも 本当によく似たケースと思い出しています。

今回の日本での論調。ちょっと違うのではないかと昔のことを思い出してのたわごとです。

「アメリカと日本」「世界と日本」 この間にある異質の距離感の克服なくしては世界企業にはなれないのではないかと。

日本企業が またパッシングを受けていると思うだけでは・・・。

アメリカでは 訴訟に勝てると思えば 訴訟費用の出資者を募って訴訟を起こし、

それをビジネスにするような世界である。

異質とは 本当に想像では解決できない世界である。

## ● Copy exactly

もう10数年前 前記した電子部品の国際ビジネスの仕事の中で 徹底的に叩き込まれた生産現場の安定品質とクレーム対処についての言葉がある。

### 「Copy Exactly」と「徹底した科学的なRoot cause 解析とQuick Response」

品質を均質安定にするには 一切異質を認めぬ「Copy exactly」。

工場・ラインが異なっても、すべての機械・製造ラインの質を同じくして 同じ操業管理をすることを求め、それを標準化して管理のベースとし、実証する操業Data をとり、標準から外れた異質・異常を見出す。

同一マニュアル・同一設備・同一運用の標準をfixして、科学的な管理Data を取り、常に品質を確保する。

異なる現地等での新ライン建設でも ベースラインの「Copy exactly」。それをベースに新ラインの操業安定化を目指す。

この方法で異なる場所・ラインでも常に同じベースで品質を見る。決して 抜きん出ることを目指さず、冒険は犯さない。トップを目指すときは 全ライン 同一品質を目指す。

これがないとグローバルな品質は守れないと。

日本では 常に日々の改善向上が全体品質を引き上げてゆくとの思いがあり、常に自分たちがトップを狙う。

一方、Copy Exactly の工場では ラインは変化させないのが基本。Copy exactly の fix。

その上で 変化をチェック管理し、歩留・品質のばらつき・サイクルタイムの安定向上を競う。

ここから自然と異常・異質が見えてくる。

このcopy exactlyのライン操業を自社ラインばかりでなく、部品発注先にも徹底して要求管理した。

「これが世界企業の方式か・・・」と四苦八苦しながついて行った厳しさが 今も頭に残っているのですが、同時に感じた世界表示 この方式がやっぱり世界基準の考え方と今も信じています。

日本では中々理解されないでしょうが・・・。

今回の問題が起こって直に この「Copy exactly」「Quick Response」の言葉が昨日のよう。

もうひとつ 同じような経験があります。

かつて 高度成長期 巨大タンクの建設の溶接施工をめぐる 適用溶接法について議論したその中で、ある世界的なファブリーケーターは「品質安定には人の手による作業でやるのが一番。屋外でしかも厳しい溶接が多い施工。ベテラン作業者が丁寧に作業し、それぞれ環境を見ながら、確認しつつやるのが一番品質がよい」と提案。

一方、日本のメーカーはこぞって「新技術の自動溶接を推奨した。自動溶接を駆使して人の手を排除することが、品質を安定化し効率よく安定した作業ができる」と。

「なるほど機械は決まった条件で安定だろうが、実際の溶接環境を克服できるのだろうか・・・」。

また、誰がそれをチェック判断し、施工を確実に検査・保証するのか。今 新しい冒険をすべきではないのです」と解は誰も教えてはくれないのですが、国際ファブの技術者はいう。

いつも 国際間のビジネス問題を聞くと国際企業と日本企業の考え方の差が出ているとこの話が頭に浮かんできます。

#### ■ 日々KAIZEN・改善 同じものをつくらぬ日々改善努力 これが日本の品質・管理の基本。

同じことを同じようにマニュアルどおりやるのでは 向上はないとの意識が日本にはあるのではないのでしょうか。

「みんながみんな 日々改善」をお互いが競い、品質を安定化し高品質を目指すのが日本の現場

常にどの職場にも 我々が一番 Copy exactly など もつてのほかの雰囲気がある。

#### ■ Copy Exactly の工場が競う品質とは 高歩留まり・品質のばらつき・サイクルタイムの安定がペースで標準をさわらず、操業の安定度と品質安定度を徹底分析する。操業と標準とのずれを徹底してチェックする。

目指すところも 管理するデータも同じなんです、視点が異なっている。

トヨタは なぜ 方式メカニズムが異なるクラッチの部品を同一車種に海外で使ったのだろう。  
それでいて、違っていることを把握しないまま、日本ではクレームが起こっていないという。  
それは違うと私は思います。

また、部品は問題がない。ほんの一秒 ブレーキが利かないだけ。人の感覚が今までとちがうだけで問題はないと。  
プログラムを変えたら みんな 同じ感覚に戻せると。  
この発言で 世界のみならず、日本でも トヨタがおかしいということに気が付いた。  
この一秒が一番危険な時に起きているのに まだ感覚の問題という。

何で 今までと同じ感覚の運転にできなかったのだろう。  
思っていた車と違うということが、なぜ共有されていないのだろうか・・・。  
ハイブリッドだから・・・とするとその変化のリスクを徹底的に検討したのだろうか・・・  
それなら もっとオープンな説明ができたらうに。

同じ品質の車とはなにか・・・ それを徹底追及せねば世界は目指せない。  
ISO 認定についてもまだ日本流が存在するという。  
「ビジネスに必要なだから 認定はとるが、それは 横において 日々カイゼンで進める。  
これが 日本の企業スタイルそのとおりしていたら コスト 生産があわない」と。  
「local ルール」の存在とあまえが 日本流の根底にある。  
同質で熟練者の多い日本だから スタンダードとなりえた手法であるが、そっくりそのまま世界へ持ち出しても通用しない。

### 「copy exactly」 と 「Kaizen」

日本では 評判の悪かった「copy Exactly」の中身を理解しない限り、日本の企業は世界企業になれないと思っています。  
また、そのことを指摘する人がほとんどないのに びっくりしています。  
理念 考え方の大切さが今回も出ています。

トヨタには世界企業を目指して 早急に立ち直ってもらわねばならぬ。  
でも、短絡的に品質第一主義の言葉を踊らせても、それだけでは世界の信用を取りもどせない。

Copy exactly を共有できる風土作り 世界は日本が変わることを求めています。  
Copy exactly & Quick response の推進と local rule の排除に取り組むのが信頼回復の道  
お客満足とお客品質を同一視するのは少し飛躍がありますが、  
**コスト [価格]・量・品質・サイクルタイム (納期) そして quick response**  
これを世界でオープンに展開できる現場・マネージメントのシステム構築と徹底した実践の意思が今 一番求められているのではないのでしょうか・・・

久しぶりに 会社の話に立ち戻った勝手な取りとめのない「ぶつぶつ」です。

2010. 2. 22. by Mutsu Nakanishi

なお2月25・26日アメリカでのトヨタ クレーム問題の公聴会が開かれ、少し違ったニュアンスも国内では出てきています。  
私の雑文 勝手な取りとめのない「ぶつぶつ」とご理解ください。