

本書のねらい

第3集のテーマは「日本のモノづくりの強みである“当たり前”を

『日本の現場で発揮できる「上手いモノづくり」を、海外でも実現したい』

製造現場の“つくりの上手さ”よりも…

- 欧米や中国・東南アジアの生産拠点において、近年よく耳にする“嘆き”＝エンジニアリングと生産現場との乖離が進んでいる。つまり…
- 赴任技術者・出張技術者と現地従業員との距離感が縮まらない、手離れしない
- 現地の教育ツールは日本のものを直訳したレベルで、「分からせ方」が分からない
- 文化の違いから、日本で当たり前のことが通用しない
- 現場に基準類があっても守られない、利用されていないなど

海外で、日本で「現場の強み」が発揮できたら…

日本では当たり前すぎることで、認識されず見逃されているためでは？

厳しい競争環境で勝ち抜くために、従来からの「自社の常識」に安住せず…

『強みを生み出す“当たり前（組織風土・文化）”を築きたい』

計画準備に工数をかけ、関係者を巻き込み、動機付けしながら展開する全社革新活動
 ＝一定の成果が出た“後”が伸び悩み、停滞する

これを打破するために…

全社革新活動を通じて、注目が集まる成果の陰に、とかく隠れてしまいがちな、自然と身につけているはずの“よき当たり前”を再確認。

現場で確かめ、伝える

商品力ある“開発技術”を強みに…

製品の特性（ライフサイクル等）から、つくりの上手さは差別化要因にならない＝グローバル規模でも輝きを失わない商品開発力が勝負の決め手となる。

しかし…

- 顧客の求めるものに、世界的レベルでライバルに先んじて応えられない
- 満を持して世に送り出した開発品の良さを、市場は理解してくれない
- アイデアは開発者の個人的力量に“お任せ”
- ルーチンの業務に奔走していて、新しいことを考えるヒマがないなど

かつて世界中があこがれた「Made In Japan」で、再びモノづくりをリードできたら…

世界をリードする新技術を「生み出す要素」だけでなく「生み出させる要素」の重要性を再認識するべきでは？

身に付いた「当たり前」を強みと認識して、さらなる活動のステップアップの武器にできたら…

全社革新活動を通じて、注目が集まる成果の陰に、とかく隠れてしまいがちな、自然と身につけているはずの“よき当たり前”を再確認すべきでは？

第3集は、「当たり前」をどう認識し、次の一手のための強みにしていくべきか、問題を提起する3つの事例を掲載

これらのケースについての解決策のヒントを求めて、JMS推進機構企画委員会では『現場実践研究会』を立ち上げ、企業の現場へ現場観察、関係者との直接対話から、強さの秘密を研究

「当たり前」とは何かをテーマにした前2集



『コミュニケーション』を取り上げた第1集



『組織で業績を達成するためのマネジャーの行動』を題材にした第2集



- ①日本で「当たり前」にできている、よい“現場マネジメント”を、海外でも確実に実行するために
 →日本車輛製造(株)豊川製作所での現場実践研究会『日本の現場の良さをアメリカの生産現場で再現し確かな車両づくりを実現する』
- ②日本メーカーとして“自分たちだからこそ生み出せる技術”を開発し、世界のモノづくりをリードし続けるために
 →ヤマハ発動機(株)AM事業部AM第2技術部での現場実践研究会『顧客が真に求める価値をゼロから生み出し、感動を創造する』
- ③あるべき姿に向けて、全社が一丸となり突き進む革新活動の重要さを訴えるために
 →高周波熱錬(株)IH事業本部電機部での現場実践研究『部門間の連携により、従来の延長線上にない付加価値を実現し、活動が風土となる』



第1部 強みの源泉となる“当たり前”を海外へ、次世代へ

日本車輛製造(株)
鉄道車両本部
豊川製作所の
現場にみる

『海外でも確かな製品作りを実現する 日車モノづくりのDNAを 移植するために』

事例企業のご紹介『日本車輛製造(株)』

「産業の高度化と社会資本の充実に役立つ製品を提供し、より豊かな人間環境づくり」を目指し、一世紀を超えて鉄道車両製造のトップメーカーであり続ける日本車輛製造(株)は、我々の生活に密接な様々のインフラ関連事業を支えています。

同社は、今という時代を読むと共に、創業以来の“ものづくり”に真摯に取り組む姿勢を大切に、人や環境にやさしく社会資本の充実に繋がる製品とサービスの提供に注力しています。近年は、経済のグローバル化に伴い企業としての社会的責任を果たすため、変化への適応力の強化による成長基盤の構築と持続可能な社会の実現を目指し、従業員一人ひとりが積極的な活動に取り組んでいます。

会社概要(平成22年3月31日現在)

- 日本車輛製造株式会社 NIPPON SHARYO, LTD.
- 所在地 〒456-8691 愛知県名古屋市熱田区三本松町1番1号
- 設立 1896年(明治29年)9月
- 資本金 11,810百万円
- 従業員数 連結:1,951名 単独:1,676名
- (代表取締役)取締役会長 生島 勝之
(代表取締役)取締役社長 中川 彰
(代表取締役)専務取締役 永田 洋



今回『現場実践研究』させていただいた現場の概況

同社鉄道車両本部がある『豊川製作所』をお訪ねし、日車流モノづくりの神髄を現場で目の当たりにしました。N700系新幹線車両に混じって、JR在来線車両、私鉄車両などが一つのラインを流れていく様子を解説頂きながら、隅々まで拝見しました。車体の大きさに由来する現場のダイナミズムに、行く先々で一同思わず驚きの声を上げるとともに、そこに働く人々の自律的な作業の様子にひととき関心を寄せていました。議論ではその辺りに話題が集中しました。

JMS推進機構 企画委員会 『現場実践研究会』

日本車輛製造(株)
豊川製作所
平成22年10月21日

参加メンバー

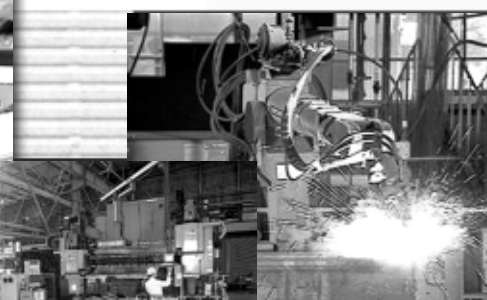
- 日本車輛製造様 田山 稔氏(鉄道車両本部 製造部長)
- JMS推進機構 企画委員会
- 長坂 隆 委員長(リンナイ(株)常務執行役員)
- 太田 利行 委員(日本車輛製造(株)鉄道車両本部 企画部 部長)
- 細川 重夫 委員(矢崎総業(株)品質管理室NYS推進部 部長)
- 小池 義治 委員(日本精工(株)生産本部生産革新グループ GL)
- 藤井 和彦 委員(株)デンソーモノづくりDNA推進室長)
- 川本 誠 委員(日本ガイシ(株)製造技術本部 統合管理部 企画・調査G Mgr)
- 加藤 秀雄 委員(イビデン(株)生産推進本部ものづくり教育G GM)
- 沢井 誠二 委員(ヤマハ発動機(株)AM事業部長)
- アドバイザー 中部産業連盟 太田昭男(JMS推進センター客員研究員)



全体図から部品の図面を一つずつ描き起こす



部材の段階から「東(東京)」「西(大阪)」の向きが決まっている



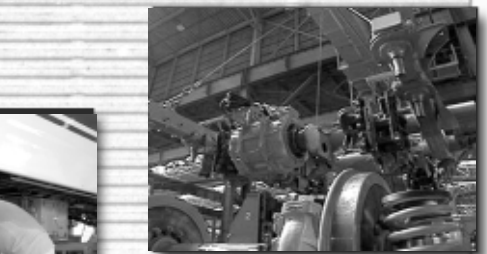
車両の生命線、台車の溶接と組立



必要なものが集められた台車が部品センターからライン側へ



一定時間のタクトで次の工程に移動



大きなライン構成ながら、3定システム(いつ・どこで・何を)に基づき整然と組み立てられていく



多種多様な車両が一つのラインを流れていく





第1部 強みの源泉となる“当たり前”を海外へ、次世代へ

ヤマハ発動機(株)

ヤマハ発動機(株)
AM事業部
AM第2技術部の
現場にみる

『客先商品を通して顧客感動を 実現できる新技術開発力を 次世代へ受け継ぐために』

事例企業のご紹介『ヤマハ発動機(株)』

世界の人々に新たな感動と豊かな生活を提供する『感動創造企業』を企業目的に掲げるヤマハ発動機(株)は、人々の夢を知恵と情熱で実現し、常に「次の感動」を期待される企業を目指しています。

同社は、仕事のやり方を変える・会社を変えることに執念深く取り組んでおり、そこでは、「スピード感覚を持ち・挑戦する・やり抜く姿勢で行動する」個人が、重要な役割を演じることになります。そして、そのような個々人の集まりが、強い組織風土をつくっています。この3つの行動指針が、個人・組織の価値観として根付いています。また、55年の歴史の中で、卓越した製品を創り出し、世界中のお客様に感動を提供してきました。その原点は、企画・開発・製造・調達・販売の総合力による「モノ創り」です。今後も、エンジン技術を極める・モビリティを創る・新規事業分野を開拓するなど、期待を超える「モノ創り」に挑戦し、輝き、存在感を発揮し続ける会社を目指しています。

- 会社概要(平成22年12月31日現在)
- ヤマハ発動機株式会社 Yamaha Motor Co., Ltd.
 - 所在地 〒438-8501 静岡県磐田市新貝2500番地
 - 設立 1955年(昭和30年)7月
 - 資本金 48,342百万円
 - 従業員数 連結:52,184名 単独:10,302名
 - (代表取締役) 社長執行役員 柳 弘之
 - (代表取締役) 専務執行役員 木村 隆昭



今回『現場実践研究』させていただいた現場の概況

これまで見学させていただく『現場』というと、生産活動を行う現場が多かったのですが、今回は『開発業務』の現場に近いところを拝見することができました(やはり開発の『最前線』を見せていただくことは難しいため)。同社の多岐に及ぶ事業の中で数少ない「相手先商品の一部として(原則)ヤマハブランドがつかない商品」を作り出すAM(オートモーティブ)事業。その中でも主流のエンジン開発を下支えする「シャシー技術」の開発について、これまでの発明品を解説、体験させていただきました。身をもって知る、という意味では、まさに『現場実践』の名に違わぬ研究会となりました。

JMS推進機構 企画委員会 『現場実践研究会』

ヤマハ発動機(株)
AM事業部
AM第2技術部
平成22年12月1日

参加メンバー

- JMS推進機構 企画委員会
- 長坂 隆 委員長(リンナイ(株)常務執行役員)
 - 沢井 誠二 委員(ヤマハ発動機(株)AM事業部長)
 - 丸山 康久 委員(NECアクセステクニカ(株)生産効率推進部長)
 - 好田 博昭 委員(トヨタ自動車(株)調達技術室長)
 - 細川 重夫 委員(矢崎総業(株)品質管理室NYS推進部 部長)
 - 小池 義治 委員(日本精工(株)生産本部生産革新グループ GL)
 - 藤井 和彦 委員(株デンソーモノづくりDNA推進室長)
 - 田山 稔 委員代理(日本車輛製造(株)鉄道車両本部 製造部 部長)
 - アドバイザー 中部産業連盟 山田 孝(JMS事業部主任コンサルタント)

(肩書は訪問時)



会場となったコミュニケーションプラザには、人々に楽しさ、喜びを提供してきた同社の商品の数々が展示されている

理屈よりも体験
開発者自らカーメーカーに
売り込む際の「体感ツール」で
開発品の仕組みと効用を理解

数々の開発をリードしてきた
沢井委員

パフォーマンスダンパー装着車と
非装着車の乗り比べを体験