

第4章 欧州ものづくり事情

(1)はじめに

近年の製造業においては、東アジアを中心とした積極的な海外展開が進んでいる。過去にも繊維業界などを中心とした海外生産は行われていたが断片的であった。更にはBRICsへの急速な接近が顕著となっている。このような中、欧州とくに北欧での静かなものづくりの胎動が起こっている。

今回、この胎動は何か、どのような影響をわが国製造業にもたらすかを知るために北欧を中心とした欧州の製造現場を調査した。

(2) 北欧を中心とした欧州のものづくりの胎動

①日本流ものづくりの積極的導入

日本流ものづくりをここでは3Tと表現されるTQM・TPM・TPSに絞って取り上げる。

- ・TQM：品質を主要論点として投入資源のプロセスの最適化を目指す活動
- ・TPM：設備の効率を主要論点として成果の最大化を目指す活動
- ・TPS：リードタイム・在庫、品質至上主義を主要論点として成果の最大化を目指す活動

いずれも、ボトムアップを大切にしておりQCサークル・PMサークル・自主保全活動・自主研活動が活動の中核である。これらの手法を彼らはいかに学習し現場に活用しているか、この視点は日本の製造業の欧州戦略にも役立つものである。

②具体的な事例

1) SMMT（英国自動車製造販売協会）・インダストリーフォーラム：

英国産業貿易省傘下の組織で、当初日本のトヨタ・日産・ホンダより改善指導者を派遣し英国の40名のトレーナーを指導していた。指導用のマニュアルが整備されており、日本流の現場経営の指導者によるばらつきをなくしているように思われる。下記の3つの基本マニュアルのほか6つの具体的マニュアルがある。現在は自動車業界に限らず、製鉄業界や、食品業界、等あらゆる産業に広がっている。

- ・コモンアプローチ ⇒改善活動の基本
- ・QCDマニュアル ⇒改善結果の指標確認法
- ・マスタークラスマニュアル ⇒改善教育方法マニュアル

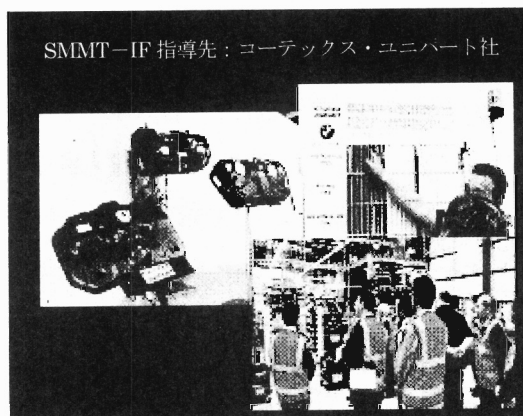
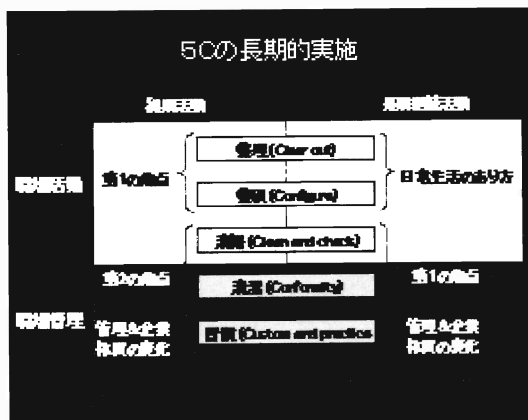


2) コーテックス・ユニパート社：

英国のバーミンガムでホンダ・ローバ向け自動車用樹脂製ガソリンタンクを製造。

T P Sを活動の柱としている。生産の順序指示を2時間間隔カンバンで行っており、[HEI JUNKABOARD]で差し立て実施。また、シックスシグマを活用した改善事例の掲示があった。各ラインに活動板が配置され技能訓練計画表なども掲示されている。

経営層の改善意欲は高くマニュアル等も活用している。ただし作業員までその思いは徹底していない。



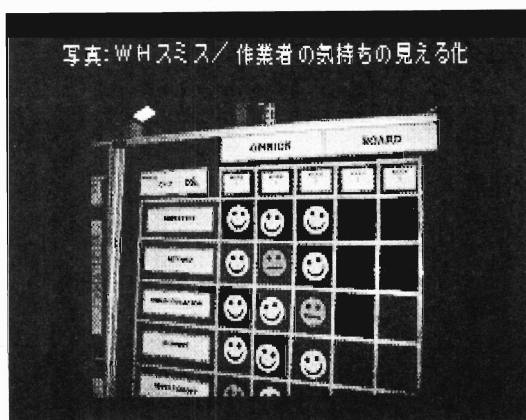
3) WH スミス社：

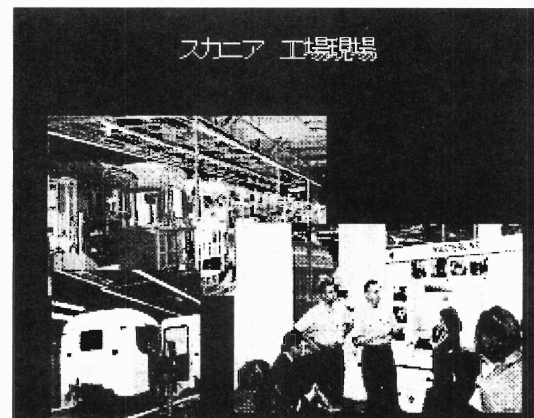
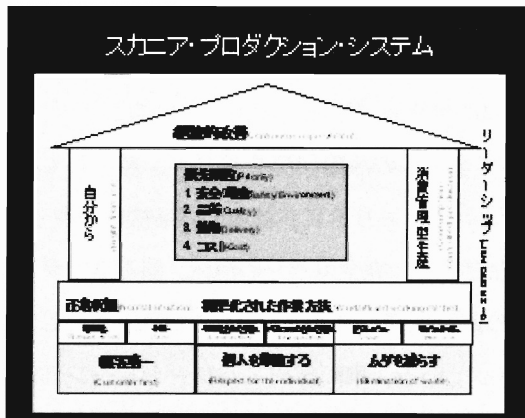
トヨタ・日産・ホンダなどに自動車用樹脂部品を製造。

ジョブショップ型から製品別ライン型に配置変更、その結果品質向上に役立った。作業員が自発的に学習できる教育ルームを設置し自由に入室でき、各種の教材を閲覧できる。また、業務に直結しなくても各人が取得したい資格の勉強もできる。直交タイプのロボットも自社製作しており、技術に対する向上心は高い。

経営者は25年継続しており改善意欲も高い。現場はまだまだムダも多く改善の余地は多い。

従業員の体調も含めたニコニコマークで現場の状況を表現している。

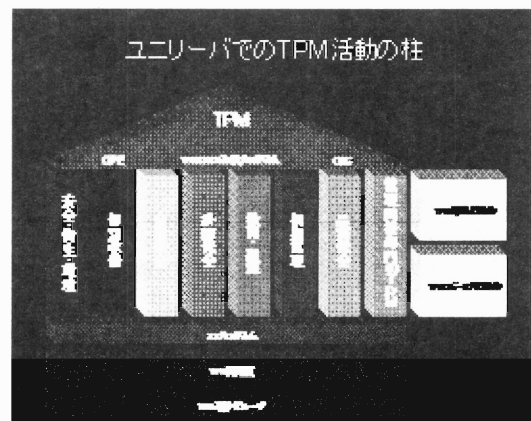




6) ユニリーバ社ナッソーカード工場

オランダのロッテルダムに位置しており交通の便は良い。マーガリン生産工場である。世界の 280 の工場で TPM を展開しており当工場は 05 年に TPM ワールドクラス賞を取った。

設備の初期管理を重要視して垂直立ち上げを目指していた。工場現場では不良品がパレットに無造作に投入されている。梱包ラインではチョコ停が多い。一方、30 年選手である古い設備も整備して使用している。事務所の通路には TPM の活動が掲示されており工場管理者、スタッフの取り組み姿勢は高いものであった。一方、現場ではその雰囲気を感じられなかった。2 つのラインが故障のため停止していた。



(3) おわりに

北欧企業の労働の質の高さや、生活文化を加味しても、現在の生産方式に関する改革意欲は特筆できる。今後地道な生産方式の進化は日本式の経営を凌駕していく気配を感じさせる。中国・東アジア・BRICs のみがかもてはやされているが、北欧の胎動をウオッチしていく必要を実感した。