

今こそ「カイゼン」教育にも力

6月11日、愛知県豊田市の本社で開かれたトヨタ自動車の株主総会。新型コロナウイルスの感染防止を徹底した異例の状況下の総会では、危機を乗り越えるシナリオに関心が集まった。ものづくり担当の河合満執行役員は、トヨタが技術や雇用の維持のための旗印にする「国内生産年間300万台」を死守すると強調し、こう続けた。

「とにかく体質強化をやる」と、コロナが収束したら一気にスタートするぞと、自動車業界が見込む今年の世界市場は、

リーマン・ショックの落ち込みよりきつい前年比15〜20%減の水準。コロナ前から電動化などで「100年に1度」という変革期に突入し、異業種も巻き込み世界のライバルと競ってきた。そこに「2割減」の衝撃が重なる。急場をしのぎ、コストや技術の競争力を高める――。受注急減の難局に、トヨタに連なる部品供給網の現場で、コロナ後をにらんだ号令がかかっていた。

トヨタの国内工場が「非稼働日」だった6月19日。人気ミニバン、アルファードなどのシートをつくるトヨタケ工業（愛知県豊田市）では、一室に生産現場のリーダーら約15人が集まった。講師は大手部品メーカーのOB。学んでいたのは「なぜ」を5回くり返し、不良品の根本原因を洗い出す、トヨタ流の「なぜなぜ分析」だ。トヨタ向けが仕事のほぼ全部を占めるトヨタケ工業は、トヨタが4〜6月の国内生産を約3割減らした影響が稼働を直撃していた。

それでも横田幸史朗社長は「今だからこそできることをやる」と宣言し、作業効率を高める生産ラインの「カイゼン」の傍ら、教育に力を注ぐ。翌6月20日は異業種も交えたアイデア大会を開き、自社の経営資源でどんな開発ができるか議論した。

自動変速機の部品を手がける二ノミヤ（同県西尾市）も大手部品メーカーのOBから若手が学ぶ場を5〜6月に4回設けた。右肩上がりの業績が続いてきたが、二宮英樹社長は「忙しくて社員教育が追いついていなかった。底上げしなければ」。これまでと様相の違う危機に向き合う。

リーマン時、車の製造現場は違う形で注目を集めた。大手や下請けメーカーで期間従業員の雇い止めや派遣切りが社会問題に。このコロナ禍で、「労務費に手を付けざるをえない」（2次下請け幹部）と派遣社員の削減などに踏み切った現実もあるがうねりには至っていない。人材確保へ打って出たのは、ハイブリッド車プリウスの部品をつくるアスカ（同県刈谷市）だ。

破産した会社の三重県内の工場を3月末に取得。従業員24人の雇用も引き継いだ。定評のある金型技術を取り込み材料加工を強化する。片山義浩常務は「資金を投じるのは厳しい時期だが、優秀な技術者がそろっていた」と先を見据える。同じ頃、販売の現場でも試練を迎えていた。（近藤郷平、石塚大樹）