

モノづくり、人づくり



トヨタ自動車株式会社  
代表取締役社長  
**張 富士夫**

「企業は人なり」という言葉がありますが、まさに「人」人材によって企業の実績は決まるのではないかと思います。

従いまして、次世代の人材を育て、人材を大切にすること、経営者の大切な仕事であると思っております。天然資源に恵まれない日本にとって、人材は最も重要な、そして唯一の資源だと思います。

今日の日本の繁栄は、人のもつ知恵と技、言い換えればその技術と技能でつくり出された優れた「モノ」により、成り立っているのではないのでしょうか。

常に向上を心がけ、技をきちんと身につけ、プロとしての誇りを持ち、その上で力を合わせて製品をつくり上げてこそ、初めて使う方に満足いただける高い品質のモノが出来ます。

ですから、モノをつくることを生業とするメーカーにとりましては、こうした「人」をつくるのがまず最も大切なことだと思っており、これが「モノづくりは人づくり」という考え方に繋がっています。

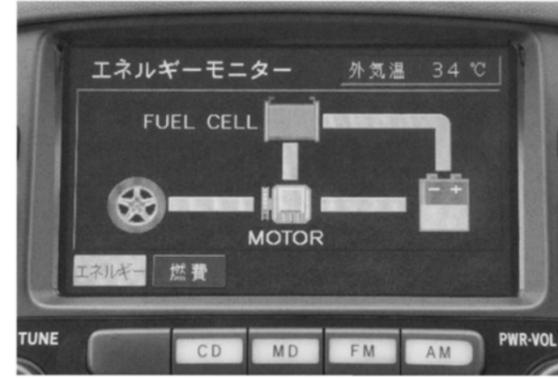
人づくりとは、その人の「考える」という人間固有の能力を十分に発揮してもらおうとあると思っています。

人々の感じる問題意識や不満が「直したい、改めたい」という考える欲求に変わり、うまく改善、改良することができれば、その喜びが次の改善へのモチベーションになります。

常に問題意識を持ち、改善を自ら進めることができる職場をつくることは働く人々のモラル向上にも、とても大切なことであり、そのためのひとつの手段として、トヨタの生産現場では、誰もが、職場のすべてが見てわかるという客観的な指標などに基づいた「目で見える管理」ができるよう心がけられています。

生産現場も変わってきています。女性、高齢者、期間従業員の比率の増加、海外現地生産の拡大などは、それまでの、作業者の経験に基づくカンやコツといった暗黙知を、誰にも理解できるマニュアルとし、標準化することを不可欠にしています。

こうしたマニュアル化による「見える化」あるいは目標



トヨタFCHVのエネルギーモニター

や達成状況をわかりやすい指標で管理する「見える化」の考え方は、生産の場だけにとどまらず、女性、未熟練者、あるいは外国人という力をいかに活用するかという視点で、近年では事務、技術の職場にまで広がっております。

開発から生産そして販売に至るまで、必要な情報は共有化され、改善が様々な視点から活発に為される、そんな究極の姿をめざして「見える化」は進められています。

「見える化」などをひとつの手段とした、改善へのモチベーションを高める人づくりの一方、もうひとつ重要なことは、改善、改良の方向づけ、すなわち「モノづくりの方向づけ」だと思います。

自動車産業は今、100年単位の変革期を迎えていると言われております。

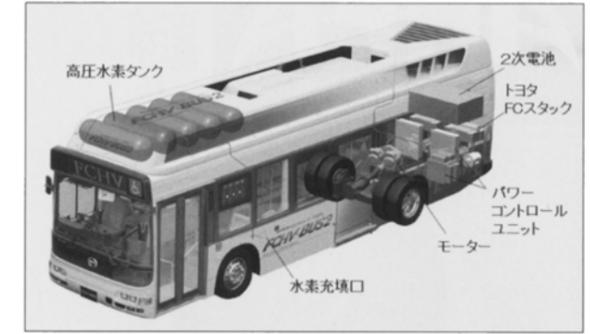
自動車黎明期、蒸気エンジン、ガソリンエンジン、電気モーターが覇を競い、最終的にガソリンエンジンが選択されましたが、100年を経過し、今再び、動力源が多様化する動きが出てきています。

いつの時代も、技術のブレイクスルーが産業の発展をもたらしてきたわけで、今その向かう方向として「環境」の文字が非常に大きく見えているのは、言うまでもないと思っております。

石油、天然ガスも有限の地球の資源であり、今までと同じ技術の車のままで、世界の車の台数を増やしていくことは不可能になっています。

再生社会、環境型社会の到来に向けて、地球に優しい、新しい環境技術を開発し、普及させていくことは、いまや自動車メーカーにとって、その存亡に関わる必達の目標です。

次世代環境技術の筆頭は、水素を燃料とし排出するのは水のみという燃料電池車で、究極のエコカーと呼



FCHV-BUS2の透視図



FCHV-BUS2のトヨタFCスタック

ばれております。

トヨタでも既に20台ほどを世に出し、公道を走りはじめておりますが、一般への普及はまだまだ先のことになると思います。

一方従来からのガソリンエンジン車、ディーゼルエンジン車もよりクリーンに、より二酸化炭素の排出量の少ないものに進化させてきております。

私どもはこうした究極のエコカーから、既存のコンベンショナルなエンジンの改良まで、多面的な環境技術開発に力を注いでおりますが、全ての動力源に適用が可能で、そのクリーン化、高効率化(二酸化炭素排出量低減)を革新できる、キーとなるテクノロジーは「ハイブリッド技術」と位置づけ、開発に、そして普及にと邁進しております。

トヨタの、これからの時代をリードする環境を念頭においた「モノづくり」そしてそれを支える「人づくり」を見守っていただければ幸いです。