

ズームアップ

商社の人と仕事

# 物流改善・業務改善に取り組む —トヨタ流カイゼンマインドの伝道師—

おん だ まさ とし  
御田 正 俊  
株式会社トーメン  
BRTプロジェクト

—BRTプロジェクトとはトヨタ流カイゼン活動の商社版と聞いていますが、具体的にどのようなことを行っているのでしょうか。

BRTとはBusiness Revolution Tomenの略で、トーメングループ中期経営計画の基本方針である「コスト競争力強化」の具体策の1つとして、約2年半前に立ち上げられたプロジェクトです。当初は9つのチームがありましたが、目標の達成とともに発展的に解散していき、現在は「事業開発チーム」と私の所属する「改善チーム」の2チーム構成となっています。

改善チームは、トヨタ流カイゼン活動を商社流にアレンジし、展開している豊田通商の教えを受けながら、トーメングループ内でカイゼン活動を進めています。

改善チームのメンバーには、2つの資格条件があります。1つはバイブルとなるTPS（トヨタ生産方式）を徹底的に習得していること。もうひとつが営業経験者であることです。対象となる営業部の気持ちや痛みが分かる人間が、カイゼン活動に当たっています。

機能を切り口にカイゼン活動を紹介すると、①物流改善（在庫削減、物流費削減）、②業務改善、③機能強化（物流機能強化）があります。

③では既存のものを変革するだけでなく、新しい機能を構築していくことも行っています。

—御田さんも営業の出身であり、教える

側ではなく、まずは教えられる側でカイゼン活動をとらえられたと思いますが、どのような印象を持ちましたか。

また、その印象は、教える側として手法を学ぶ上で変わっていききましたか。

「余人をもって代えがたい営業マンになれ！」と常に言われてきましたので、TPSの、特に「見える化」、「だれにでも分かり、だれにでもできるように」とは正反対の考え方が根底にありました。TPSを勉強し、インパクトのスケールは異なるかもしれませんが、両親から聞いた「マッカーサー元帥の来訪で、戦前戦中の常識がすべてひっくり返された」という強烈な衝撃にも似たものが、正直、初めはありました。伝道師として教えていく前に、まずは己が納得し、腹落ちさせることに必死でした。

TPSは、従来の発想からの転換は求められま





冷凍倉庫で  
カイゼンは現地現物を見ることから始まる

すが、考え方自体は難しいものではありません。継続的に続ける「マインド」の醸成こそが最も肝心であると考えています。

—BRT活動は営業部が自発的に行えるように、初めのサポートを行うもの、手法を伝授するものと伺っています。「マインドの醸成が最も肝心」という話がありましたが、各個人のアクションとして納得し、自発的に行ってもらうために、どのような工夫をして取り組まれているのでしょうか。

また、一番心に残っている苦労談、あるいはうれしかったエピソードを教えてください。

機会があつて取り組むからには、エッセンスだけでも分かってもらいたいと考えています。TPSをひと言で言うならば原価低減、ムダの排除であり、そのバックボーンの最も中心となるのが「ジャストインタイム」と「自動化」ですが、私が強調したいのは、「○（まる）の発想」です。

カイゼン活動は、新しいことへのチャレンジです。新しいことを行うには大きなエネルギーが必要であり、だれでもおっくうになりがちです。できない理由をあげ、新しい発想を抹殺しようとしみます。現状維持を肯定するのは楽です



海外でもカイゼン活動（左からK&Tフーズ山本社長、ご本人の物流の先生 平澤さん、ご本人）

が、これは「×（ばつ）の発想」。カイゼン活動中は常に前向き、プラス志向の発想のみで進めていきます。これを「○の発想」と呼んでいます。

われわれ商社マンは、弁舌さわやかに、ごまかし上手なところがありますので、TPSが求める「愚直に地道に徹底的に」が苦手です。TPSの考え方を伝道していくためには、まず自分が徹底的に愚直になること。ただひたすら、しかも堂々と実践すること。そしてちょっとした事象をとらえて、カイゼンを試みていくようにガイドしていきます。いかに相手に「自分で気づかせるか」がポイントであり、小さいながらも成功体験を味わってもらうことに重点を置いています。

小さなカイゼンが成功すると達成感があり、その成果を身をもって体感してもらった後は、加速度的にカイゼンマインドが広がっていきます。成功体験を通じてカイゼンマインドの醸成、意識改革を図っていくこと。これがわがメンバーの使命だと認識しています。

連合艦隊の司令長官である山本五十六元帥の言葉に、「やってみせ、言って聞かせて、させてみせ、ほめてやらねば人は動かじ」がありま



関連会社のカイゼンチームメンバーと（左からご本人、左から5人目がご本人の物流の先生 池野さん、右へ、BRTプロジェクトの勝田副事務局長（当時）、高橋さん、熊さん）

す。これはまさにTPSを実践するにふさわしい言葉だと思い、私の座右の銘にしています。

担当したどの活動にも苦労があり、思い出深いのですが、あえて1つを選ぶならば、ある関連会社でのカイゼン活動です。

当初は、活動自体に意義を見いだしていないことが明らかに態度に出ていましたが、2ヵ月ほど経過したある日、本当のカイゼンニーズを自ら発見できてから、やらされ感が払拭され、こちらのほうがぐいぐいと引っ張られていくようになりました。現在は、当初、夢にも思わなかった大きな目標を立て、達成のために着実に歩を進めています。

#### —BRT活動の伝道師として、今後の抱負や目標をお聞かせください。

BRT活動の本質は、カイゼンのマインドを布教する伝道活動です。布教の目的は意識改革であり、意識改革をすることで人材育成がなされ、育成された多くの人材がさまざまなポジションでマネジメントしていけば、非常に優良な会社

になると考えています。

あくまでもBRTの仕事は「お手伝い、サポート、支援」です。カイゼン活動により営業部と一緒に伸びる、これが喜びになります。「お手伝い、サポート、支援」の3つは、以前、私が最も嫌いな言葉でしたが、最近は喜びを感じられようになりました。

現在、トヨタグループでは、ホワイトカラーのカイゼン手法の導入が進んでいます。TPSの基本的な考え方はホワイトカラーでも採り入れることができますが、残念ながら限界があります。ホワイトカラーのカイゼン活動を、次のステップとして考えていきたいと考えています。

#### —最後に、BRT活動とは少し離れて、忙しい毎日を過ごす中で、ストレス解消法がありましたら教えてください。

#### また、商社マンとしてのこれからの夢をお聞かせください。

教えるためには常に勉強が欠かせないため、週末も忙しい日々を送ることが多くありますが、家族との団らん、特に一人娘と近くの公園でサイクリングをすることが一番のストレス解消法となっています。

これからの夢は、縁あってBRTに配属されたので、この経験を生かし、カイゼン活動をさらに広く伝道していきたいと考えています。そもそも当社に入った動機を振り返ると、海外志向だったため、海外での活動の場をさらに広げていきたいですね。

（聞き手：広報グループ 山中通崇）

JF  
TC