

## トヨタ自動車株式会社、18%の労働生産性を向上

### 概要

#### 企業

トヨタ自動車株式会社

#### 業種

自動車

#### チャレンジ

•世界最大規模の自動車メーカーであるトヨタ自動車は、世界に冠たる「トヨタ生産方式」によって高い品質の車を高い生産性で提供することにおいて世界をリードしてきました。  
•しかし、電気自動車など新たな技術開発が今後の競争を左右する技術開発競争のさなかにある自動車業界にあって、大幅な人員増大を回避しつつ、多くの開発案件を遂行しより多くの魅力ある車を市場に提供することが、重要な経営課題となっています。

#### ソリューション

•そこで、まず、車の開発部門である技術分野の管理組織を先行組織として、仕事のやり方（ワークスタイル）の見直しおよびIT活用により抜本的な労働生産性向上を実現することを目標にプロジェクトを実施しました。  
•シスコIBSGのプロジェクトを通して、顧客の視点に立った、業務のゼロベースでの見直しを実現しました。改革打ち手の検討、決定、実行においては、日本企業の文化の根幹である社員の当事者意識の尊重を基本に据え、業務を遂行する本人が分析、判断し、実行し、ITを活用することにより、実現性を担保しました。

#### 結果

•18%労働生産性の向上機会を洗い出し、15%の向上を3ヶ月のプロジェクトの遂行期間内に達成しました。

### 課題

- トヨタ自動車株式会社は、日本及び世界各地に研究開発拠点、生産拠点を持つ世界最大規模の自動車メーカーであり、日本を代表する優良企業です。
- 2008年秋の世界金融危機以降、同社の顧客を取り巻く環境も激変し、同社においてもさらに収益構造を改善する必要が出てきました。同社の収益源は、新車の研究開発、生産、営業等に携わるホワイトカラーの高度な作業です。
- 同社には、世界に冠たる「トヨタ生産方式」により、たゆまない「カイゼン」活動による世界最高品質の効率的な生産活動を遂行してきた長年の歴史があります。自社の「カイゼン」DNAに自信を持っていますが、生産現場から離れたホワイトカラーの業務プロセスにおいて、ムダを見つけその抜本的な見直しをすること、そしてそこへ先進的なITを適用することにおいて、更なる「カイゼン」の余地がありました。

### ソリューション

- トヨタ自動車は、シスコのグローバル戦略コンサルティング組織であるIBSG（インターネットビジネスソリューションズグループ）から、先進的な仕事の仕方（ワークスタイル）の改革を提案されました。プロジェクトでは次のような手順で、特にホワイトカラーの生産性向上を図りました。
  - 業務プロセスの分析
  - 生産性改善機会の同定
  - 有効な生産性改善方策の洗い出し
  - 方策の実施と結果検証
- すべての業務プロセスを顧客の視点に立ち価値を生んでいるか否かで分類し、このうち、価値を生んでいない業務を改廃することとなりました。価値を生んでいない業務には、さまざまな見直しや効率化方策を適用し、生産性向上を図っていきました。また、価値を生むために必要な業務を洗い出しました。
- 対象とした部門、技術管理部の非付加価値作業時間が約20万時間あることが特定でき、そのうちの31%、6万1千時間分の作業が削減できることが判明しました。
- 同社技術管理部担当役員は、次のようにコメントしています。「当社では、シスコIBSGのプロジェクトを通じて、従来の業務手順を見直すことができました。部門の中でのムダの削減について何がボトルネックであり、また、部門全体の課題を解決していくのに、これまで以上にお互いが励まし合い、助け合いながら仕事をすることが重要であることが良く分かりました。」



Cisco Internet Business Solutions Group (IBSG)

- 同社は同定された改善機会に対して、どのような改善施策を検討し、改善機会の約 80%は、役員出席の検討会の場において、実行を決定し、即時に改革が行われました。また、IT 等の投資を伴うものについても、その実際的な導入に着手しました。

## 結果

- 分析の結果、トヨタ自動車技術管理部において、ミーティング、文書管理、電子メールの確認や作成、電話への応答など、情報共有や共同作業について生産性の抜本的な向上を実現できることが明らかになりました。
- 部門をまたがった業務、特に組織内外の共同作業であるミーティングについては、WebEx のような外部当事者も利用可能な共同作業環境の導入によって効率化を進めることができることがわかりました。
- 本プロジェクトでは、改善機会に適した方策をその業務に携わる人たちが自ら考え、導入していきました。IT ツール以外の業務の工夫や不要なプロセスの改廃なども、効果があるとなれば実施することになりました。従業員の側から改善方策を発案することで、実施に際しても、従業員側の積極的な支援が得られることになりました。

トヨタ自動車技術管理部では、プロジェクト開始後約 3ヶ月間で 15%の生産性向上を達成しています。

## 次のステップ

- トヨタ自動車は、生産性向上プロジェクトを技術管理部で実施し、18%の生産性向上の実現に向け改善を進めています。また、この成果を受けて、同社では、この取り組みを、技術分野全体に展開し始めました。
- 同社の企業文化では、顔を合わせてのダイレクト コミュニケーション(面直)が重視されています。また、報告書に A3 サイズの用紙を使い資料をまとめる方法も高く評価されています。生産性向上プロジェクト実施以降、情報共有、共同作業の環境を整え、自社の文化と先進的な IT 等の適用を融合させながら、更にホワイトカラーの仕事の仕方を改革改善していくことが期待されます。

---

### More Information

Cisco Internet Business Solutions Group (IBSG), the company's global consultancy, helps CXOs from the world's largest public and private organizations solve critical business challenges. By connecting strategy, process, and technology, Cisco IBSG industry experts enable customers to turn visionary ideas into value.

For further information about IBSG, visit <http://www.cisco.com/go/ibsg>.

---



Americas Headquarters  
Cisco Systems, Inc.  
San Jose, CA

Asia Pacific Headquarters  
Cisco Systems (USA) Pte. Ltd.  
Singapore

Europe Headquarters  
Cisco Systems International BV  
Amsterdam,  
The Netherlands

Cisco has more than 200 offices worldwide. Addresses, phone numbers, and fax numbers are listed on the Cisco Website at [www.cisco.com/go/offices](http://www.cisco.com/go/offices).

Cisco and the Cisco Logo are trademarks of Cisco Systems, Inc. and/or its affiliates in the U.S. and other countries. A listing of Cisco's trademarks can be found at [www.cisco.com/go/trademarks](http://www.cisco.com/go/trademarks). Third party trademarks mentioned are the property of their respective owners. The use of the word partner does not imply a partnership relationship between Cisco and any other company. (1005R)