

Introduction

逆境、停滞からの回復 成長につなげる秘訣を学ぶ

バブル期に順調に利益を伸ばしてきたが、バブル崩壊を機に売上が減少、低迷。また、地道な努力で業績を伸ばしてきた矢先のリーマンショック、東日本大震災——日本企業を取り巻く環境は依然として厳しく、リスクはそこかしこに潜んでいる。低迷し、先の見えない状況に不安を抱えている企業は少なくない。

そんな中でも、一度は低迷したが復調し、活路を見出し力強く成長している企業がある。彼らに共通しているのは、全社一丸となって改善活動を行っていることだ。改善活動はもはや日本製造業の文化として定着している感があるが、その中でも全社で取り組み、その成果がしっかりと経営に表れている企業はどのくらいあるだろう。改善活動を継続し、全社に横展開し、成果につなげる秘訣はどこにあるのか。

事例では3つの特色ある企業を取り上げ、それぞれの項目はpart1.からpart3.に分かれている。

Part1. トップ(経営者の視点)

ここでは各企業の経営者にインタビューし、快調期から業績が頭打ち、もしくは低迷してしまった原因、そこからどういった決意で改善活動を始めたのか、どのように全社に浸透させていったのかを聞く。改善活動の継続にはトップの強い決意と覚悟が必要だということがわかるだろう。また経営数字から、改善活動の成果がどのように表れてきたかをとらえることも重要である。

Part2. ミドル(生産管理部長など中間管理職)

現場と経営者をつなぐという、改善活動を推進する上で大変重要な役割を担う。また自身が改善

活動を先頭に立って指揮していることもあり、全体を俯瞰する目や、現場の意見をどう吸い上げていったか、不安を受け止めどう士気を高めていったかを聞いた。経営の目標や意思をかみ砕いて現場に伝えることも必要となる。

Part3. ボトム(現場リーダー、現場改善事例)

現場で働きながら、改善活動を担当している人たちの取組みを聞いた。自工程のムダを見つけ、改善策を考えて実施。もしくは他の工程のムダ取りを行った。現場で特に効果が上がった改善事例も紹介。

また、改善活動を積極的に行っている企業のさまざまな立場の方々にアンケートを実施し、「成長できる企業、できない企業の条件」を抽出した。それぞれの条件はありきたりかもしれないが、実際に改善活動に取り組むと、成長できる条件を満たすのがいかに難しいか痛感する。また、成長できない条件では、自社の状況と照らし合わせ、条件に当てはまっていないか点検したい。

事例とアンケートを通し、低迷を脱し、成長につなげた企業の秘訣を1つでも自社に反映させてみてほしい。

低迷から成長につなげることは、決して簡単なことではない。企業文化を改革するというトップの強い意志と行動力、地道な改善活動を続ける現場、ねばり強く説得し、成果を求め、活動を推し進めるミドルマネージャー。そして全員が「変わる」という意識を強く持つことが何より大切である。近道はない。

(編集部)