

# Change is チャンス!

## 「改善改革仕掛け人風雲記」

### 【第四話】 「改革 ABC(当たり前のことを、ぼーっとせずに、ちゃんとやれ)」

ジェムコ日本経営 古谷 賢一

「確実に成果が出るいい方法はあるのか？」さまざまな企業を訪問して、経営の改善やモノづくり・品質の改善について話をしているなかで、何度も私に対して問いかけられる言葉である。

巷にあふれているさまざまな改善手法に次々と取り組んでも、思うような成果が得られず苦悩する思いはよくわかるが、「わが社はやっている」「でも成果が出ないので、他にもっとよい方法はないのか」と、“確実に成果が出る魔法の杖”にすがる前に、もう一度、自社の現状を冷静かつ客観的に見つめ直してみてもはどうだろうか。

### 本当に「やれていますか」？

「やっている、やっている」と主張する会社で、よく見受けられるのが以下のことだ。

①現場の生産性を改善しようとさまざまな取り組みをしているにもかかわらず、現場を見てみると、5Sがまったくできていない。現場の5Sすらできていないのに、ムダ・ロスが見えるはずがない。これでは、改善活動も効果が出ない

②品質問題を解決して品質向上を目指そうとしているにもかかわらず、論理的な原因の追究を粘り強く続けず、「注意喚起します」「指導徹底します」に類する「頑張るぞ、おー!」「やるぞ、おー!」的な対策で終わっている例が非常に多い。問題の発生を具体的にどうすれば防げるのか根本的な議論せずに、ただ作業者の注意に依存してい

るようでは、問題の再発は火を見るより明らかである

③収益改善を叫んで厳しい経営数字からの脱却に取り組むものの、きちんとした工数把握や原価管理をせずに、どんぶり勘定で損益を計算。その一方で必要な経費を削って営業活動を阻害したり、費用効果の薄い取組みで従業員のモチベーションを下げてしまったりするなど本末転倒の状況。これでは、収益改善などはおぼつかない。

### 挙句の果ての、「渡り鳥症候群」

「確実に成果が出るいい方法はどれだ？」

あれこれ改善手法に取り組んだものの効果が出ない。そのため次の改善手法、効果が出なければまた別の改善手法、効果が出ない、次の……。そのような改善の「渡り鳥症候群」の企業では、常にそう問いかけられる。残念ながら改善には“夢を叶えてくれる魔法の杖”はない。

そうした企業で、改善のための基本的な取組みの実施状況を問いただけると、まず漏れなく「そんなことはすでにやってる」「わが社はできている」という返答が返ってくる。しかし、現場の様子や具体的な活動内容を確認していくと、次々とおかしな実態が明らかになってくる。

例えば、現場改善をしたいという企業を訪問して、「現場の5Sは？」と聞くと、胸を張って「できてます」と答えるのだが、現場を見ると皮肉に



も、「5S推進・整理・整頓」などと書かれたボードの目の前の整理・整頓ができておらず、モノが雑然と山積みされていたりする。これではどんな改善をしても効果が出ないのは明白である、

## 改善マニアに効く薬は「やっている」の見直し

次々と手法を変えながら結果が出ないと、従業員の疲弊だけを招く。この渡り鳥症候群を防ぐためにはどうしたらよいのだろうか。

そのただ1つの解は、「当たり前のことを、当たり前と軽んじることなく、徹底してやり抜く」ことだ。実際、改善の成果を出している企業ほど、改善に対する取組みについて「やっているけど、まだ〇〇は十分に徹底できてない」というように、当たり前の事柄が十分にできていないことへの冷静な自己評価がある。

ある企業の話だが、「不具合の分析はやっている、根本原因の追究にも気を配っている。しかし、分析をしても対策にいたるまで活用がうまくできず困っている」、「問題の再発を押さえ込めないのは、真の根本原因に辿りつけていない可能性があり、追求の手が弱いと感じている」などと、できていないことを冷静かつ具体的に把握しておられた。

この企業は、具体的な課題に対して明確な問題意識を持っていたので、その後の改善活動がきちんと成果に結びついたことは言うまでもない。成果が出ないと嘆く前に、自社の中で「できている」「やっている」と思っていることを客観的に見つめ直し、できていないことから目をそらすことなく、やるべきことを徹底することをお奨めしたい。

生産性の改善をするなら、モノづくりのベースとなる「5S」を徹底してやりぬくこと。品質の改善をするなら、発生・流出の根本原因を徹底して追究して確実に潰し込みをすること。経営改善であれば、モノづくり現場での原価管理を徹底することなど、これらは一例に過ぎないが、当たり前前のことを徹底してやりぬくことが、何よりも大切である。

## 成果のためのABC

成果を出すためのABCという話がある。

「A：当たり前のことを、B：ほーっとせずに、C：ちゃんとやれ」。そうすれば必ず成果は出るということだが、これは、進学校でもあるとある中学校の校長先生が、新1年生とその親に対して、塾や学習法について渡り鳥症候群になることなく、学校で習ったことを徹底して学べば必ず成果は出るという趣旨で訓示されたものである。

これと同じことを聞いた覚えがある。筆者が、かつての上司で今は1兆円企業の社長をしている人からいただいた言葉だ。「当たり前のことを、当たり前になれば、当たり前に成果が出る」というものだ。

まったく違う時期に、まったく違う場面で語られた言葉だが、改善で成果を出すための要諦はここにありと思う。

筆者：ふるたに けんいち  
部長コンサルタント、MBA  
所在地：〒104-0061 東京都中央区銀座6-13-16  
銀座ウォールビル10F  
TEL：03-5565-4101  
URL：http://www.jemco.co.jp