

第1章

改善の目利きになる ための条件

FIL

5つの基本条件を満たす

「改善の目利きになる」つまり「社内生産コンサルタント」になるためには、次の5つの基本条件をクリアしている必要があります。

[1] 自己成長への強い欲動を持つ

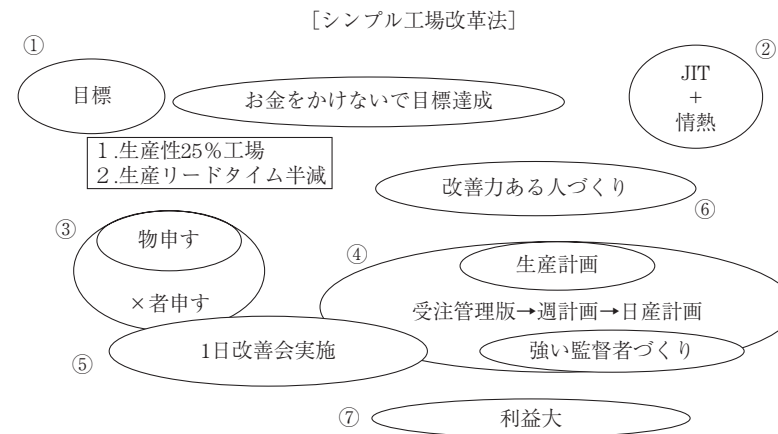
人は誰でも「自己成長したい」という欲動がある。自分は社内生産コンサルタント（改善力ある人）になるという強い欲動を持つことにある。この欲動を持つことをニーチェ（ドイツの哲学者・文学者、1844年～1900年）は「力への意志」といった。「力への意志」は今までの自分ができないと思っていたことをやりとげさせてくれる。人間は説得というメディアを通しては変わらない。体験というメディアを通してのみ変わる。FL法における有力な体験メディアは「1日改善会」（トヨタでは自主研究会、略して自主研と呼んでいる）である。1日改善会を40回体験すれば管理者・監督者の「意識改革」ができる。これこそ「工場変革」そのものである。この40回体験こそ「社内生産コンサルタント」になる基本条件である。この体験を「力への意志」で取り組んでいく。

[2] FL法の基本を理解する

(1) FL法の7つのポイント

FL法とはFlow and Location managementの略語であり、一言でいえばモノの流れを早くする筆者の確立した手法である。このFL法には、次のように7つのポイントがある（図表1-1）。

図表1-1 FL法7つのポイント



- ①まず、2つの目標を決める。この目標「生産性25%向上および生産リードタイム（製造の第一工程から完成品までの日数または時間）の半減」を決め、お金をかけないで6カ月から10カ月間で達成させる。頭と足を使い、JIT生産計画の仕組みづくり、作業改善および技術改善で行っていく。この間、お金をかける設備改善は行わない。
- ②目標達成にはJIT（ジット：必要なものを、必要なとき、必要なだけ、必要な工数でつくっていく）の考えを中心に生産計画の仕組みづくりから具現化していく。これは相当な情熱が必要である。「力への意志」は情熱に現れてくる。
- ③「物申す」とは、部材、仕掛品や完成品に対して、今ここに置かれているのが正常であることを人に聞かないでわかるようにすることである。人に聞いてわかるのは「者申す」といって、駄目なのである。とにかく、モノの置場所名と置かれているモノの状態がわかるようにすることである。この詳細は後述する。
- ④生産計画はJITの具現化である。基本的には、お金を生まない時間（筆者は、これを“おぼけ”と呼んでいる）をつくらない計画である。具体的には、5

つの目で見えてわかる管理板をつくり管理することである。この生産計画はモノづくりの生命線である。

- ⑤ 1日改善会は、すでに触れたようにFL法においては改善力をつける改善道場である。1日で達成させる高い目標を決め、複数人で5時間以上かけてやり抜く改善活動で、基本的には徹夜しても達成させる。FL法で一番重要な実践改善活動であり、週1回は必ず実施する。
- ⑥ FL法は2つの目標の必達を通して改善力ある人づくり、つまり「社内生産コンサルタントの育成」にある。本書では、この改善力ある人づくりに焦点をあて、この人づくりの条件を幹から小枝・葉までできる限り具体例で挙げて解説していく。
- ⑦ FL法は活動の結果として大きな利益を出すことにある。50人の中小メーカーの場合、この2つの目標を達成したら月当たり500万円以上の利益がでる。FL法は、これを実証している。

以上がFL法の7つのポイントである。この詳細は本書の各章、またはテキストに具体的に示してある。

(2) FL法のテキストを勉強し理解する

FL法のテキストとして、すでに筆者はすでに6冊出版（日刊工業新聞社）している。今回、社内生産コンサルタント育成用として必要なテキストは『トヨタに学びたいければトヨタを忘れる』シリーズの次の3冊である。

- ・『モノの流れと位置の徹底管理法（FL法）』
- ・『中小製造業のためのムダとり心得50』
- ・『すぐに「かんばん」をやめなさい』

FL法7つのポイントで触れた詳細は、すべてこの3冊の中に具体的に示されている。

[3] 1日改善会を40回（1回5時間以上）体験する

人を変えるには体験しかない。改善力ある人づくり（社内生産コンサルタン

ト育成）には1日改善会の改善道場で鍛えるしかない。1日改善会は複数人が集まり、その日に決めた高い目標を必達する覚悟で取り組む大改善をいう。例えば段取時間の短縮は半減を目標とする。徹夜してもやりぬく背水の陣で取り組む。ここに改善力をつける秘密がある。1日改善会は20回で管理者や監督者の意識変化を起こさせ、40回で意識改革をさせる。これは筆者の指導経験則である。

筆者自身、1日改善会を350回以上実施し、この価値を確信している。この改善会を開始して時間が経過すると、常識的・論理的に考える左脳から非常識・非論理に考える右脳に移行してくる。そうすると、どんどん良いアイデアが出てくるのである。これは体験してわかる真理である。1~2時間では、良いアイデアは出ない。当たり前の考えしか出てこない。単なる「改善ごっこ」で終わってしまうのだ。右脳が働く頻度が多くなると、各人に眠っていた潜在能力が呼び覚まされてくる。改善力ある人づくりとは、正に自己の潜在能力を掘り出すことになるのだ。

よく啓蒙学者は「眠っている潜在力を引き出せ」というが、具体的方法を示していない。FL法における1日改善会は、潜在力を引き出す具体的な“場”であり、この回数が潜在力を引き出し、改善力者（社内生産コンサルタント）を育成させる。改善力をつける秘訣は、ここにあるのである。だから、筆者はトヨタ生産方式の手法のうち、1日改善会を最も優れているととらえている。手法でなく改善力者をつくる実践行動哲学なのである。筆者が一番魅力を感じている方法である。筆者自身、トヨタの自主研に5、6回直接体験し、この厳しさと良さを実感している。

[4] FL法の理解度と改善報告書の提出

トヨタ生産方式の基本用語の理解度テストを社内で行い、実際に行った改善の報告書を作成する。社内生産コンサルタントには、少なくとも下記の基本用語は実感的に理解することが必要である。この理解は、FL法マスターの第一歩である。

(1) トヨタ生産方式の2つの狙い

①利益を出すこと

利益を出す瞬間とは、例えばドリルの先端が被加工物に接触して穴をあけているときである。プレス作業では「ストーン ストーン」と音がしている瞬間しか利益を生んでいない。だから、1日の仕事において、この利益（お金）を生む割合（筆者は付加価値密度と定義している）を高くしていくことである。この利益を生む瞬間の理解が重要である。

②改善力ある人づくり

正に社内生産コンサルタントの養成である。モノづくりを通して改善力ある人づくりをしていく。

(2) トヨタ生産方式の2つの柱

①JIT

「必要なものを、必要なとき、必要なだけ、必要な工数（必要な部材）でつくる」、この必要な工数でつくるのが重要であり、週生産計画および日産計画書（作業者または設備）をつくり実施する。このJITの考え方および実現する具体的方法を体得することが重要である。

②自動化

にんべんのついた「自動化」であり、「自動化」ではない。これは機械の仕事と人の仕事を分けることであり、機械が仕事をしているとき、人が監視していたらムダであるとする。この自動化応用については、「あんどん」による助け合いや標準作業組合せ票の活用がある。

(3) サイクルタイム (CT) とタクトタイム (TT)

①サイクルタイム (CT) とは一番早くつくる時間をいう。

②タクトタイム (TT) とは納期に間に合うように最小工数でつくる時間をいう。