

新型コロナへの対応で培った力を カイゼンに活かそう

日本カイゼンプロジェクト
柿内 幸夫



昨今の改善活動の状況

昨年初めに始まった新型コロナウイルス感染拡大は瞬く間に世界中に広がった。その結果、グローバルな規模でサプライチェーンが分断されるなど、われわれの想像をはるかに超える大変動を起し、これまでの世界の流れを大きく変えた。国内でもこれまでの日常生活に大きな変化をもたらした。たとえば3つの密を避けるため、人の流れを少なくし接触を避けるということが求められるようになり、その結果、それまでの仕事の前提だった、対面で話し合っていく仕事が困難になった。

このようなことが起きれば、製造業が影響を受けないわけがない。筆者の指導先でも、工場の現場はもちろん、会社全体がこの未曾有の大変化によって大きな打撃を受けた。

工場は生産が激減し、営業もこれまで成果を上げていた対面での活動ができなくなり、受注の落ち込みをカバーすることができなくなった。設備の設置工事や故障修理の担当者が現地に来られず

計画が大幅に遅延した。当初、生産の現場においては改善活動も一時停止せざるを得ない状況に追い込まれたところがほとんどであった。新型コロナという初めての見えない強敵の前にそうせざるを得なかったのだ。

しかし、新型コロナ感染拡大という初めての事態から経営を守る手段はそうあるものではない。政府からの支援などを受けることはもちろん行うが、それもいつまでも当てにできない。昨年の初めての感染拡大当時は、多くの企業で売上が落ちてキャッシュも減少し、借入が増えていた。一方、働き方改革は着々と進んでいるため、工場は以前と比べると時間の使い方の自由度が減り、「金も時間もない」状況になった。何とかしなければならぬことはわかっているが、「金も時間もなくては何もできない！」という意見も出てきている状況であった(図1)。

しかし、筆者の指導先の例でいえば、この状況に順応し活動できている会社も多々あった。食品関係の会社の営業活動は実際に移動できない分、早い段階でWebでの営業活動にシフトした。当初は不慣れなうえにWi-Fi環境の未整備などもあったが、環境が整備されて習熟が進むと、移動時間がなくなり、活動量が増えて活動範囲が広がるといったWebならではの良さも見えてきて、以前より成績が良くなった担当者も出始めた。

センサ関係の会社の技術部門は現場で現物を前にした仕事ができなくなり、その対応としてオンライン上で映像を使うことにより現物を見ながら話し合いをすることで解決した。リアルの場合に見回ることと比べると明らかに不便なことが多い。しかし、慣れてくるとオンラインの特性を活

図1 多くの工場は金も時間もない状況になった





かした新たなアプローチができるようになり、対応の即時性で明らかにサービスレベルが上がるのがわかり、今後は活用頻度を高めていくことになった。

筆者の30年にわたるコンサルタント経験からすると、過去にあった「金も時間もある」時に素晴らしい改善ができていたかという、そうでもなかった。余裕が良いほうに作用するのではなく、議論がいつまでも飛び交って結論が出ず、結果として実行に至らないことが多くあった。金銭的な余裕がある場合も同様で、あまり熱心に考えず十分な議論をしないまま大きな投資を実行してしまい、予定した成果を出せないことも多々あったように思う。

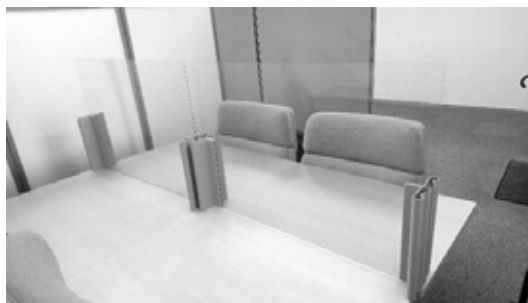
ところが制約条件が多く、できることが限られていた時には、かえって大きな成果を上げる改善ができたという事例は多い。これしかできないといった限られた条件下に置かれると、「これしかできないなら、まずこれを今すぐやってみよう！」という意見が出てくることが多い。そしてやってみると、最初は気づかなかったアイデアが次々と出てきて限られた条件のわりに大きな成果に結びつくのだ。

当初、多くの企業がこのまま衰退してしまうのではないかと心配したが、2021年5月15日付の日経新聞朝刊によると、国内製造業は3年ぶりの増益となったということだ。

日本の中小製造業は、本当によく頑張ったと思う。新型コロナウイルス感染拡大が始まってわずか1年強の間に新しいことを次々と導入した。3密を避けるために設備レイアウトを変更し、仕切りなどを導入した(写真1)。また、時間帯別の人数制限やアルコール消毒・検温の設備を設置した。さらに、ほぼ誰も使ったことがなかったZoomのようなテレビ会議やテレワークの導入、輸出入が規制された中の国内での調達ルートの開拓など。このようにたくさんのまったく新しいことにチャレンジした苦労は並大抵ではなかったと思う。このような血のにじむような努力があったから、先に述べたこの時期での3年ぶりの増益、ということになったのは間違いない。

しかしそうはいつでも、必ずしも思い通りにな

写真1 会議室の仕切り



っていないことも多々残っているだろう。仕入値は上がり、売上や利益はコロナ以前の状況にはまだ戻っていない。新型コロナ感染の収束は見えておらず心配事は減っていない。しかしこの世界的なパンデミックに対抗する最初のステップとして、生き残ることが第一優先であったため、これはある程度仕方がないと考えるべきだろう。

このような時期でも止めるわけにはいかないカイゼン

ここまで昨今の改善の流れについて述べてきたが、筆者の専門とするコンサルティングの「カイゼン」という言葉についてお話ししたい。漢字で「改善」と書くとこれは一般的な言葉であり、非常に幅が広く、「経営を支える専門的な現場活動」だけでなく、「より好ましい状態に変える」という一般的な意味にもなり、専門用語なのか、日常の言葉なのかの区別がつかない。筆者は製造業の現場での効率化や安全性の確保、生産性向上のための改善を他と区別するためにカタカナの「カイゼン」を使っている。

前項で筆者は、日本の中小製造業は本当によく頑張ったと思う、と申し上げた。しかしこれまでの活動の大半はあくまで新型コロナ感染拡大という事態に対する「対応」である。問題解決であって課題達成ではない。すなわち「改善」をしたが、それは「カイゼン」ではない。たとえコロナ以前の経営水準に戻ったとしても、そこでの日本の労働生産性レベルは決して高くない。日本生産性本部の調査で2019年の日本の就業者1人当たり労働生産性はOECD加盟国37カ国中26位であり、先進主要7カ国(G7)では最下位である(表1)。