

### 6-3 方針、かけ声、理屈だけで、体質革新運動は発進しない！ 飲む日を決めて改善スタート！

改善の進め方には、グループ、進め方、担当と期限を決めて強制的に割り当てて進める方式があります。しかし、この方式は、改善担当の事務局や管理部門には扱いが簡単なのですが、意外に効果が挙げられない方式です。たとえ「改善は自分たちのため」という高尚な理屈はあっても、言われただけのことや「役割を果たした！」としてしまうからです。また、順番に改善発表を決めながら改善を進める方式は、トランプのババ抜きゲーム形式に似ていて、輪番性に改善を進め、企業が本来行う活動と別活動になる状況が発生します。以上、マンネリを招く方式の例です。では、WさんがP社で状況に対する打開策の相談を受け、指導した内容を例示することにします。

WさんがP社に訪問した時、改善の指導に行っても雰囲気づくりからスタートしなければならず、改善が出来ない言い訳をさんざん聞き、社内の人心の高揚から手をつけなければならない状況でした。この様な企業では、もし、Wさんが頑張り、どのように有効な提案を出しても、否定活動が始まるだけです。すなわち、本音は「当社の事情を知らない者が何を言うか？」と言った調子で、事が進まない状況になります。そこで、この様な企業にお邪魔したときは、経験の経験指導が深いWさん、「やる気のない部門とは余り話さず、やる気のある人を見つけ、その方の職場の改善を重点的に手伝い、まず、実績をあげ、示した後で（相手に実力を見せてから）改善の論述に入ることにしている」と、筆者にノウハウを紹介されました。また、「だが」と言われ、「対策は、やる気の無い、議論の多い会社への適用手段が『論より実践方式』です。改善には理屈より、この方が説得性は高いからです。一般に、改善の士気が落ち、過去の改善負担に悩む現場では、3～4ヶ月はムードづくりという、ダミーに時を過ごさなければならない状況です。さらに、私が行く前に、名前は言えないが、余り良くない指導者が指導していた場合、先の方のコンサルタントに対する不信感まで手伝って（私が受ける形になり）信頼を得るまで大変に手間が掛かります。加えて、その企業のトップと部下の方の信頼関係がシックリ行っていない時には「この企業を手伝って良いものだろうか？」とさえ思うこともあります。当然、こちらにも企業を選ぶ権利があります。従って、このような場合には、「皆様、優秀です。外部の意見や指導より自主的改善をお望みです」として、短期間に、喜ばれることだけをやって、失礼の無い形で早急に退散します。P社もこれに似た状況でした。だが、その企業の方々が自分の会社を何とかしたい、という思いに満ちていました。そこで、「私が成果を見せつけると信頼と正しい理論が理解される」という法則を用いました。つぎに、今まで改善面で冷や飯を食っていたが実力を持つ方を探し、味方にする策を展開します。なお、トップと従業員の方々の調整役（行司役）を努める形で事を進めて行く方式も併用します。いずれにしても、この種の対策で改善ムードをつくります。これが成功して3ヶ月も経つと、関係者達の雰囲気は変わります。要は、企業トップが「支援して欲しい」というお墨付きを得ても、外部の者はやはり外部、しかも、関係者の給与の査定権を持つわけではないので、人間関係が重要です。たとえ「〇〇先生」と呼ばれても、その分野に多少とも多くの経験を持つ程度です。いままでモノづくりに真剣に取り組んで来た方々に信頼を受けなければ、どのように良い話や資料を出しても使っただけません。この意味で、外部の私のような者は「関係者からテストを受けている、と考えて対処すべきだ」ということが必要です。でも、このような努力で、こちらの実力や発言内容が認められ、改善のテーマ・アップがなされ、後は、実行あるのみ！という環境になると、改善ムードが出てきます。そこで、すかさず、企業が抱えている問題を総ざらいする仕事に入ります。そして、1人1人自分のテーマを持っていただき、会社と仲間を良くするために、自分は何をすべきか？について考えてもらいます。

また、このためには、個々に面接という形で指導に入ります。要は、個人が個々に実力を発揮してもらう対策と、自分の将来像を明確にして取り組む目標管理の適用です。失敗は許されません。そこで、挙げた課題を総点検し、個々の従業員の希望と実力を確かめながら、目標と期限、貢献度を明確化しながら、どのように小さい改善でも良いから、早く成果があがる対策を実施願う段階に入ります。仲間と共に誰がやったのかが判らない活動や、お付き合い的な輪番ノルマ式改善から離れる対策を進めるわけです。なお、このためには、活動の一覧表が必要なので作成します。さらに、1件の改善が終わると、すぐ次の課題に入っていただく対策も盛り込みます。要は、下図の手順に示したような方式で『目で見て改善と経営への貢献度がわかる図』を示すわけです。

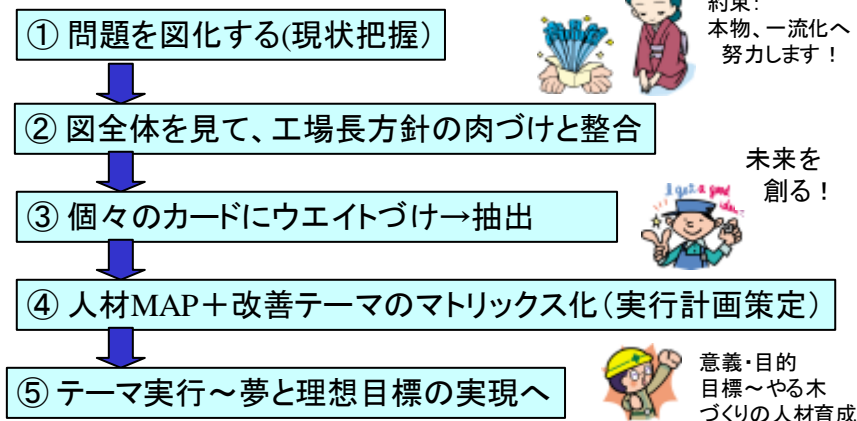
## 現場改善要求事項の一覧化 臭いものにフタはダメ!

### 1. カードを用いた図化の目的

- ① 定量困難な感性に関する問題の把握
- ② 公式意見として、個人が個々にかかえる問題の把握～情報公開
- ③ 企業にいれば、必ずかかえる問題の明確化を全員参画改善へ向ける



### 2. 本音問題の「見える化」手順



このような対応と、改善による個々人の変化を得ると、企業文化とやる気、良い意味での相互競争関係が関係者間に出来上がってきます。よく、企業の相談に「やる気教育」の要請が来ます。だが、取り組む課題がなければ、やる気は目的の無い燃焼となります。活性化とは、仕事と改善を通して人が育つ原理の活用だと思います。課題の有無が人材育成とやる気づくりの題材です。従って、いろいろな切り口や手法を示しながら改善すべき課題を全て挙げた後、「このテーマを放置してきたムダを早く無くそう」と話します。この意識がないと、何がムダで何がムダでないのか? また、結局は誰かがやらなければいつまでも問題は残ります。私は、今でも多くの企業から、やる気づくりの教育を頼まれることがあります。その時、「テーマのない“やる気教育”は何のため? 必要なのであろう?」と話します。だが、これで、ご納得いただけない時は、「今のところ私には理解する能力がないので、この場合は私以上の力を持った、他の講師にこのテーマを委託する様に関係者をお願いしていただけませんか?」とお願いしてきました。」以上が W さんのお話です。対策後、P 社は 200 名ですが、3,000 件もの改善テーマが出され、改善競争のような形で改善がスタートしたそうです。なお、一人では出来ないテーマが出てきたため、相互にチームを組む例も自然発生しました。要は、真の小集団活動ですが、これは、最初にチームありき方式の適用が改善を大きく進めました。個々には小さな改善内容だったそうです。

だが、急速に改善は進み、4ヶ月で黒字変換です。そこで、Wさんが取り組んだご苦心と、投入された手法の価値が示された例であると考え、ここに紹介しました。

### 【コメント】

筆者がWさん話をお聞きした時、企業が訴える問題を直接攻めるのではなく、相手を尊重しながら真剣にさせることや、改善チームの運用の前にテーマ抽出の大切さを痛感しました。その理由は、筆者にも似たような企業指導例があったためです。では、筆者が取り組んだ例を紹介することにします。この例は、赤字だが、燃える小集団を持つ企業における、少し変わった改善アプローチです。

この話は鍛造製品をつくる雪深い北の地にある工場体質の改善です。改善をスタートしたのはある年の9月の末でした。ただ、改善を担当する前に私に与えられた課題は、「もし、改善に努力しても見込みがないなら、何時までも操業を続けている意思はないのでその見極めもしたい。」と言うのが、その時の社長のお話でした。この様な状況だったため、研修会も、知り合いの民宿を安く借用し、経費節減の中、畳の部屋にお膳は民宿の食事に使う個人のお膳を用いての研修会よりスタートしました。なお、この工場は多少の投資を行って数カ月前から各種改善が開始されてきましたが、最終的に鍛造製品を製造するという基本は変わらず、人の仕事の仕方、小さな改善の積み重ねで品質、製品の歩留りが左右される現場です。要は、収益計算上、もう一步のところは従業員一人一人の努力に掛かっていたわけでした。この様な環境は従業員もよく知っていました。また、「自分の会社を何とかしたい。」という雰囲気、筆者が担当する研修がスタートしました。なお、研修と言っても改善の方法の中で簡単な手法を教えるだけ、ムダの見方と考え方を1時間程度講義し、「安全、確実に早く仕事づくり」であることを学んでいただき、その後、実務課題を使った演習が2時間（演習問題と平行して教育する方式）です。テキストは5ページ程度の内容だったと記憶します。実務問題では、個人の技量が関与する職場だったので、ノウハウを相互に公開しあっていただき、皆がその企業のNo.1技術で仕事出来る様にするためのまとめと、職場と職場間の問題を本音で出し合って、対策案を研修の場で作り実施してゆくための討論をしていただきました。翌日は2時から、各職場や職場間でもんだ課題の発表です。不況とは言え、皆は明るく、研修会も2年程やっていない状況であること。工場を止めて、現場も事務所も主だった方々（工場の1/4近くの人が一室に会する（30名）状況）で、盛り上がる研修でした。北国独特の内容か？数件の方からお酒や御馳走の差し入れがあることも、今回の改善対策実務研修会の内容への期待が大きい状況であることを示していました。再度、研修の内容を記載します。1日目は1時間程度、改善の基本を勉強、その後テーマの討論です。2日目はフルに実務課題、だが、数ヶ月後に発表会を計画しているが、それまでに祝杯となるか？1年後の涙お別れ会になるか？という研修会でした。

1日目の講義は無事終了しました。だが、2時間の実務演習に入ったとたん、否定的な意見や対立が発生しました。そこで筆者が一言です。「誰が会社を救うのか？今、話をしている内容は会社の問題です。ボールは投げて良い。だが、誰が受け取るかははっきりさせて欲しい！企業では自分が一流かも知れない。赤字であり、お客様からもワースト3の烙印、このことが今の対立だと思ふ。一流選手なら球を受け取れ！」と話しました。ここで、皆の雰囲気が変わりました。だが、1日目はこの程度、やがて、宴会へ移りました。いろいろな話が出ました。本音の討論です。私も大分飲みました。「温泉地なので飲んでも汗をかけば大丈夫！」ということだったことも関係して。宴会は大盛り上がり、結局は明け方4時に就寝です。この時「今回の研修の成果発表を6月にやろう！」という話になりました。また、「研修内容をただ刺激に終わらせるのは、数年前なら許される。今回は真剣勝負！成果の無いグループはお互いに良くない！」などの話がしきりに出ました。だが、この時、経営計算ではかなりの改善を行って

もようやく赤字脱出程度かな？という状況でした。話は前後しますが、研修に来る前に各グループが担当する改善テーマは既に決めていました。研修の環境は民宿の大部屋とは言え、詰め込み教室の状況でした。だが、チームワークは抜群の状況でした。そこで私は、「この方々ならやれるかも知れない。何か計算以外のことが起きるかも知れない！」と直感しました。だが、これは単なる私のヤマ勘です。酒の勢いもあり、私は「6月の中旬に発表会をやらないか？午前中発表会、午後は全員工場の脇にある川でバーベキューパーティーをやろう！町の代行タクシーは今から予約し、酒代は社長さんから私が貰って来よう！但しだよ、成果を挙げないグループは酒もまずいし、出席してもカッコ悪いので頑張ってもらいたい、ということになるかもしれない。」と言いました。すると、「面白い、これから雪の季節に入るが今晚の燃える雰囲気雪を溶かして改善を進めるかもしれない？」「良い話だ、改善が進めば会社は良くなる。良いことをして良い酒を飲むのは今日の先生の教えに一致している！」「だが、一つ問題がある。天気だ！梅雨の時期、外での会合は大丈夫かな？」「・・・」ここで、私もとんでもないことを言ったものだと、今も思うわけですが、「心配するな、必ず晴れさせる！今まで数回この地を訪れたが1度も雨や雪にあったことがない私だ、晴れ男の私が約束するから、・・・として、代行タクシーを今から予約、労働組合にもこのことを話し、全員一致で楽しく6月のパーティー+発表会をやってはどうか？家族参加OK！但し、一人1000円の会費制、私は酒と軍資金を持参するからやろう、どうだ！雪解け=問題を解きのお祝いを兼ねてさ！」としました。今も、「偶然？」だと思いますが、私がこの地を訪れる時には全て晴れと言った状況だったので、この約束はこの会の皆には大きく効いた様でした。これで、「飲む日を決めて改善スタート！きついが、遅れなし！」と決まりました。とは言え、言った私も半信半疑、決めた皆も半信半疑でした。だが、「理屈はともかくやる以外の道は無い！」「ともかく、改善発表は6月18日（土）と決まり、その間、数回の訪問と体質改善や改善グループの相談と共に発表会が決まりました。翌日は8:30から研修開始です。だが2日酔いなしで、真剣に各テーマの具体的な進め方が討論されました。全員が実務テーマを真剣に話し、やるべき課題を決め、他の職場に関与するテーマは調整するなど、意欲的な検討と発表討論会でした。これで研修は終了です。社長も発表を聞き、「皆が本気だ！中村さん、今回は本物、こいつらもしかしたら化けるかも知れない。酒の提供などは安いものです。ありがとう」という話で実務研修は終了しました。この研修の後、発表会まで、筆者は数回この企業を訪れました。「前日に大雪だった。」という話は聞きましたが、不思議なことに、私の訪問日は全て晴天でした（神様のお助けか、今も北国を訪れるが、私が帰った後は「大雪が来るが、不思議に中村さんが来る時は晴れですね？」という状況が、その後も10年ほど続きました。私がこの企業を訪れる毎に晴天が手伝い、日を追う毎に盛り上がりました。だが、「あの話が出てから、改善テーマの進行が行きづまると、発表会当日は雨になるのでは？」という疑いが出ました。しかし、あなたが来ると晴れでしょ、しかも、まわりのグループは熱心に改善に取り組んでいると、我がグループも頑張ろう！・・・良い酒を飲みたい！となるわけです。大丈夫、発表会、たとえ雨でも成果を挙げておきます！」という話から、研修会で挙げたあのテーマは全て終わりました。既に次のテーマをやっているグループが出始めました。・・・」というように翌年の3月には状況が大きく変わっていました。既に、余裕を持って黒字変換状態を維持していたからです。

いよいよ発表会当日です。私は工場の技術改善の検討を含めて、前日の午後当たりからお邪魔しました。心配した天候は晴れ！何と、労働組合の委員長と工場管理者の数名は昨日休暇を取り、川の水を用水に引き込み、イワナやヤマメを釣ってきたという話であり、・・・といった状況です。当然のことながら、早い改善の進捗が、未だ設備投資を行っていない状況なのに会社を黒字変換させていました。かつて、恥ずかしいことですが、この工場は自動車部品メーカーの中では品質、納期ともワースト

5にランクされていました。だが、改善が進んでからは、難度は高いが、付加価値の高い製品の注文が来るようになっていました。しかも、この時点に、ベスト3にランクされていました。やはり改善と共に進めた実力向上内容がお客様の評価になったわけです。あの成果発表会ですが、内容は抜群でした。これも手伝い、その後のパーティーは盛り上がり、美酒に酔って研修の思い出を話しながら川辺で美味しい食事と北国の景色と共に楽しい話に沸いたことは、筆者にとっても一生の思い出です。端的に言って、研修した内容は他社で行う様な高級、丁寧、長時間で系統的な内容ではなかったわけです。しかも、1回きり、環境も寺小屋教育と言った内容でした。研修の時、多分、誰もが聴講時は狭く苦しかったと思います。だが、真剣に自分達の会社を良くよう！自分も良くなろう！と、皆が努力された結果が、改善を進め、顧客の信頼を得、品質、納期ベスト・ワンの評価を得たわけでした（その後も継続）。

その後、3年程経過してから、この時に中心となって改善の指導に当たった工場スタッフの方の結婚式に招待されました。この時、会社は更に良くなり、結婚式では「飲む日を決めて、改善研修の中村さん」のご紹介で祝辞をさせていただく機会があり、また、楽しい思い出話に花が咲きました。この対策は筆者が企業に在勤していた、30年も前の話です。筆者は、その後、イベントに頼る研修会を行ったことはありません。だが、今、この事例をまとめてみると、現在も昔も変わらない状況で企業活動の支援と改善基盤の構築を繰り返しています。要は、下図のように、また、Wさんのお話にあったように、「テーマをきめて改善着手、チーム編成はテーマに応じて」という内容は工場における自主改善の基本です。そこで、古い話で恐縮ですが、ここに体験談を紹介させていただいた次第です。

## 従来型小集団活動と、経営直結型小集団活動の差異

