

乾いた雑巾を絞る
カイゼンに限界はない



原点に戻り、乾いた雑巾を絞るカイゼンに挑戦しよう

日本国内の企業を取り巻く経済環境、とりわけモノづくりの環境は一段と厳しくなっています。たとえば、とどまるところを知らない円高が進行しています。一昔前は、円高になると海外旅行や輸入品の価格が下がるなど庶民にとっての楽しみもありましたが、一方で輸出に頼る国内企業は、円高による実質収益のダウンを補うために必死のコストダウンを余儀なくされていました。

円高環境下においては、生産現場を支える管理監督者はその都度コストダウン活動を推進してきており、今日に至ってはもう血の一滴も出ないという声も聞こえてきます。しかし、こうした環境の中でも将来に向けて、現在を生き延びるために必死の努力を続けていかなければなりません。結論を先取りすれば、企業が将来にわたって存続するためには、収益を確保し続けるしかないからです。

「もうこれ以上やることはないよ…」という管理監督者の悲痛な叫び声をしばしば聞くことがあります。とはいえ、嘆いているだけでは何もはじまりません。行き詰まったときには「原点に立ち戻る」ことがセオリーといわれます。いままでやってきたさまざまなコストダウン活動の成功体験は一度さっぱり忘れ、一から出直しましょう。原点、すなわち「ゼロに戻って」考えてみることです。

本書が「乾いた雑巾を絞る」が如き、血の一滴も出ないという中でも、さらにコストダウンに挑戦しなければならない管理監督者が問題の解決に挑戦するうえでの助けになればさいわいです。

はじめに	3
第Ⅰ部 まだ絞れるぞ！——問題のとらえ方のポイント	5
第1章 いまやっていることは本当に正しいか	6
「間違ったこと」をみんながきちんと実行していないか	
1. 現状を見る目に曇りはないか	8
2. 「当たり前」のことを再検討しよう	11
3. 全員の合理的な行動がムダの温床	14
4. 改善の目的は収益性の向上	16
5. しくみやシステムに潜むムダの発見	18
第2章 現状にとらわれず斬新なアイデアをひねり出そう	20
管理監督者がつくり出しているムダはないか	
1. 改善はすべてを見直す発想が大切	22
2. 原材料費をいかに削減するか	24
3. 外注加工費や購入部品費をいかに削減するか	30
4. 品質改善活動によるコストダウン	33
5. 作業改善活動によるコストダウン	40
• 演習問題	45
6. 固定費削減活動によるコストダウン	47
• 研究課題Ⅰ	54
第Ⅱ部 改善は無限！——限界を超える絞り方のヒント	55
第3章 部分ではなく全体のコストを削減する	56
成功体験を超える課題に挑戦しよう	
1. いまなぜ全体最適化の取り組みが必要か	58
2. (事例) サプライヤーの選定と評価	62
3. (事例) J I Tのしくみを構築する	65
4. (事例) プロジェクトで業務プロセスを改善する	67
5. (事例) コスト戦略に重要なロジスティクスの改善	69
第4章 知恵を出し、改善し続けることで限界を突破する	72
できないと言わずにやってみてから考える	
1. 良いアイデアは良い職場風土から生まれる	74
2. 金をかけるより知恵を出そう	76
3. 業務に「知」を埋め込もう	78
4. 限界を超える改善の取り組み	80
5. 改善結果を評価し可視化する	82
6. ミクロの視点とマクロの視点を交錯させる	84
• 研究課題Ⅱ	87

第Ⅰ部

**まだ絞れるぞ！
問題のとらえ方のポイント**

第1章

いまやっていることは 本当に正しいか

「間違ったこと」をみんながきちんと 実行していないか

●一生懸命に“残業”する人を評価するな

自分のやっていることがベストだ。自分の職場がいちばんうまくいっている。慣れ親しんでいることがもっともやりやすいと信じて疑わない——こんな考え方が蔓延しているような会社には未来はありません。そんなことはうちの会社（職場）にはない——本当にそうでしょうか？

現実はいまうまくいっている、何も問題はない——もしそう思っているとしたら、その職場は問題だらけのはずです。こうした職場の管理監督者は、センスの悪さを示しているどころか、往々にして間違っている取り組みを積極的に奨励している場合があります。

たとえば、言われたことをハイハイと聞き、忠実に実行する部下をかわいがり、管理者が残っていると、頼みもしないのに一生懸命に残業をする部下を評価するといったようなことです。「忠実さ」や「真面目さ」は悪いことではありませんが、それを評価基準にしてはなりません。仮に残業が続くとしたら、本来それは管理監督者の問題なのです。その根本のところの改革ができていないから、残業する部下をかわいがったり、指示待ちの部下を評価したりしてしまうのです。

●いまやっている仕事を抜本的に見直そう

いちばん問題なのが、「間違ったこと」をみんなが正しいと考えて、せっせと実行している場合です。たとえば、不必要な（売れない）ものを汗水たらし、一



生懸命につくったりしていないでしょうか。現場の人たちにムダな努力を強いていることはないでしょうか。

管理監督者はムリ、ムダ、ムラを徹底的に撲滅する使命があります。そのときに、目標値（管理基準）を示し、それを管理するだけでなく、現場・現物・現実の「3現主義」に則った改善・改革に職場のメンバーとともに取り組むことが大切です。次のような視点から現状を分析してみましょう。

- いまやっている仕事の「ねらい」は何か？ その顧客は誰か？
- その仕事は何のためにやっているのか？ その仕事の目的は？
- その仕事の目標は何か？ その仕事を評価する指標は何か？
- その仕事の中で最も重要なことは何か？
- その仕事はうまくいっているか？
- その仕事をするときに必ずやるべきことは何か？
- その仕事をするときに絶対にやってはいけないことは何か？

「雑巾を絞る」ことは管理を強化することではありません。現状を分析し、「知恵を絞る」ことによって、徹底的なコスト削減を実現することです。