

# 「私の経営と究める5S」

平成30年12月11日(火) 15:00~17:00

日本教育会館

主催：一般財団法人医療関連サービス振興会



## 講師

藤井 裕幸

(ふじい ひろゆき)

ANAグループ企業 OCS 特別顧問

### 講師略歴

#### ■ 学歴

1971年 慶応義塾大学商学部 卒業

#### ■ 略歴

1971年 オークマ株式会社(工作機械メーカー)入社  
製造部門、営業部門、情報システム部門  
通算13年間アメリカ滞在

2000年 サンドビック株式会社入社 コロマント事業部長就任

2005年 取締役副社長 就任

2006年 サンドビック リーダー オブ ザ イヤー 受賞

2007年 代表取締役社長就任

経団連審議委員、日本工具協会理事を15年間歴任

2016年 サンドビック退社

ANAグループ企業、OCS 特別顧問就任

ワルター ジャパン 代表取締役会長就任

経営コンサルタントとして、国内外の企業の支援に入る

2017年 IHI(石川島播磨重工業) 特別顧問就任

#### ■ 著書

「究める力」ダイヤモンド社

皆さん、こんにちは。ご紹介いただきました藤井です。よろしくお願いします。

私は今まで45年間、ずっと製造業をやっていました。今日は、医療関連サービスの皆さんですから、なかなか皆さんとどういうところで接点を持とうかということのをいろいろ考えていました。サンドビックに私が入社して、先ほどご紹介がありましたように、製造業で、日本の立て直しをやっていたのですが、その後、退社をし、今、現在ANAの仕事を主にしております。

私が最初にANAから話をいただいたのは、まだサンドビックにいたときなのです。声を掛けていただいて、最初にANAでやった仕事というのは、皆さん、ご存じのように羽田空港の1つ手前に整備工場という駅があります。その整備工場の5Sを一度徹底的に見直してほしいという依頼を受け、それで私がANAに入りました。それが最初のANAとの出会いでした。

これも非常に偶然で、先ほどご紹介いただきましたように、私の書きました『究める力』をたまたまANAの取締役の方が本屋で買っていただいて、読んでいただいたのがきっかけでした。ですから本当に人生というのはどこでどんな縁ができるのかというのは、分かりません。今まで、私もいろいろな経験をしていて、本当にこの縁というのは大事にしなければいけないと思っています。今日、皆さんとお会いできるのもやはり何かの縁で結び付けていただいたのかなという感じがします。

私も今、コンサルタントとして、いろいろな会社を見ている。その中の1つですが、今日の皆さんと関係のある院内清掃の仕事をされている埼玉の企業の中で塾を月に1回やっています。ですからいろいろな企業を今、見させていただいています。

その中で私が気が付いたことが1つあります。経営で成功する秘策というのはないということです。そういう魔法のつえはないということです。何で差ができるかということ、先ほど『究める力』という本を書いたと申し上げましたが、同じことをやっても、どれだけ「究めたか」という、この究める深さ、長さ、そういうもので企業は決まってくるのではないかと思います。優秀な経営とそうでない経営というのは、どこまで当たり前のこと、あるいは原理、原則をどこまで究めていけるのか、それで決まると思います。

そうでなければ、本屋に行って本を買ってきて、それを皆さんと一緒に部下に「やれ」と言えばよい。しかしそれでできるものではありません。なぜできないかということ、やはり自社に合わせるためには、どこが違う点かということとはなかなか分からないところではないかという感じがしました。それともう1つ、企業というのは、人間と同じだと思います。生きる意志というものがあります。人間はもちろん寿命が来ると死を迎えますが、企業が人と違うところは、意思を持つ限りは次の代、次の代と、どんどん成長していきます。

ただ企業も、死ぬときがあります。どういうときに死ぬかということ、ケースが2つあります。1つは、お客さまから「あなたの会社はもう要らない」と言われたら、企業としてはもう存在の意味がなくなります。2つ目は、自滅するケースです。私が今、いろいろなケースを見ている限り、大体2番目のケース、自滅するケースが90%あります。まずお客さまから「要らない」と言われるのはほとんどありません。中から腐っていきます。

今、ニュースで出ていると思いますが、2～3年前からいろいろなところで不祥事が起きています。いろいろなパターンがありますが、これはまさに



自滅の一番典型的なパターンです。ですからやはり企業が死ぬときというのは、外の要因ではなく、中の要因だと思います。

その中で今日のテーマですが、一番大事なもの、一番基盤となるのは、5Sです。私は今まで100社以上の会社を見ていましたが、5Sができていない会社で優秀な企業は1社もありません。逆に5Sができたからといって、素晴らしい経営ができていないかということ、それは分かりません。5Sができてない会社で立派な会社は、私は1社も見えていません。

そこで今日のテーマは、5Sを中心にお話ししたいと思います。

## ■ サンドビックグループについて

まずサンドビックの話をしたと思います。サンドビックは、スウェーデンに本社があります。創立が1862年で、売上が約1兆3,000億円、世界130カ国で、約4万7,000人の社員が働いています。

どんな会社かといいますと、世界で初めて製鉄の量産に成功した会社です。それまでほとんど手工業というか、家内工業で鉄を作っていたのですが、写真にありますように、こういう炉を

使って、どんどん鉄を量産してきました。これがサンドビックの始まりです。

日本での出会い、縁は何があったかということ、日本で最初の蒸気機関車、新橋から横浜までの鉄道ですが、そのとき車輪をスウェーデンのサンドビックから供給していました。その当時は国鉄で、明治26年に、サンドビックが初めて、日本にお客さまができたのが国鉄でした。

現在、何を作っているかということ、金属を加工する切磋工具です。例えば航空機とか、自動車、船舶等の金属を加工する切削工具です。多分サンドビックという名前を聞かれたことがないと思いますが、実は皆さんの生活には非常に密接に関係があります。例えばこの安全かみそりですが、皆さんは何を使っていますか。

(聴講者：電気かみそりです。メーカーはパナソニックです。)

女性の方も安全かみそりを使われると思いますが、例えばシックとか、Gillette、日本ですと、貝印、フェザー、この4社のこの刃のところはサンドビック製です。最近またフィギュアスケートがかなり熱くなってきました。昨日は、紀平選手が活躍されました。何に貢献しているかということ、実はスケート靴のブレードのところは圧倒的にサンドビック製です。ただ皆さんは知らないのです。なぜかということ、靴のメーカーが、サンドビックの製品を買って取り付けているから靴のメーカー名しか分からないのです。

あるいはこれはトンネルの掘削、トンネルを掘る機械です。今、新幹線のリニアの工事が進んでいます。山梨のほうを通ることになっていますが、あそこもこれで掘っています。皆さんが一番なじみのあるクッキーのような焼き菓子ですが、熱い鉄板の上にチョコレートのクッキーが焼かれて落ちてきます。これ



が日本ですと、シェアが大体80%ぐらいです。例えば東京駅に行くと、東京バナナがありますが、サンドビツクのこの機械で作っています。ほとんどの焼き菓子はサンドビツクで作っています。

腕時計のROLEXですが、バンドとケース、ROLEXは機械式ですから、中のムーブメントといういろいろな細かいギア、歯車が付いていますが、これもサンドビツクです。

これもサンドビツク製が大体採用されています。シームレスで、継ぎ目がなく、大体1,500メートルぐらいはシームレスで作ることが出来るのですが、この技術はサンドビツクしかありません。

今日の関連の医療関係ですと、実はメスとかの材料を供給しているのは、世界シェアで大体85%です。これは大きさはちょうど大体これの半分ぐらい、4分の1ぐらいでしょうか。その他、おむつのカッター、石油を海底油田から吸い上げるパイプ、インプラント関係の材料、こういうものもサンドビツクが作っています。(資料1)

## 工場の生き残りを懸けた改革

### 世界No. 1 への挑戦

ここから今日のメインです。私がちょうど2000年にサンドビツクに入りましたとき、いきなり本社の社長が、「日本の工場を閉鎖します」と言いました。

私が責任者として入る前は、それまで日本法人社長はスウェーデン人が日本に来てやっていました。突然、私が日本人として入りました。多分その時期を待って、日本人を採用したのか分かりませんが、要するに生産工場を中国に移すということが目的でした。

日本の工場はあと2～3年で、閉鎖するという話がいきなりありました。ちょうど、私が2000年6月に入り、8月のことです。

すぐに私は本社に飛びました。本社の製造担当の最高責任者に、直談判で、話をしました。向こうでいろいろな条件を付けてもらったわけです。瀬峰工場というのがどこにあるかということ、新幹線ですと、仙台から2つ目にくりこま高原という駅があり、そこから約20分ぐらいです。田んぼばかりのところを走っていくと、工場があります。

今から40年ぐらい前にできた工場です。その当時は、日本はまだ為替も人件費も安かったものですから、世界の中のアジアの拠点としての位置付けとしてこれができたのです。

## 工場の力を計る 3つのモノサシ

「工場の力を計るモノサシ」、「製造を計るモノサシ」というのは、これは皆さんも多分共通していると思います。品質、コスト、リードタイムです。QCDといいますが、要するにいかにかにいい品質のものを、いかに安く、いかに早くするかです。もちろん、皆さんの場合はこれにプラスサービスというものがあります。ただ製造の場合はこの3つが基本になります。

瀬峰工場の場合、どれ程かという、品質は本社と同じぐらいでした。ところがコストは最も高いコストのほうで、リードタイムも一番遅い工場でした。要するに材料を入れてから製品が完成するまでが一番遅かったのです。

ちなみにサンドビックはこの当時、世界に53の工場がありました。その中の一番高く、一番遅い工場でした。従って、先ほどお話ししましたように、2000年に本社が閉鎖を決定したのです。

その当時、中国に、すでにもう工場ができていたのです。日本の工場のキャパの約3.5倍のものすごく大きな工場がすでに出来上がって、設備がどんどん入っていました。ですから本社もあと2～3年で、瀬峰の日本の工場はもう閉鎖して、本格的に中国の工場を立ち上げようとしていたのです。中国の工場から、全てのアジアのマーケットに供給するというプランでした。

そこで、先ほど言いましたように、私が8月にすぐに本社に飛びました。本社に「ちょっと待ってほしい。何とかやらせてほしい」とお願いしました。本社から出た前提は、「やってもいいが、その代わり、まず2年以内で完了してください」、2つ目は、「設備はもう旧来のままだから一切金を掛けない」ということが条件でした。

これはどういうことかという、例えば3台あるうちの設備が1台止まります。普通だったら修理しなければなりません。修理代が出ないのです。出さないということです。機械を置き換えるのはもってのほかです。壊れたらもうそれでおしまいです。だから瀬峰工場の社員はどうしたかという、自分で修理をしました。

私は帰りの飛行機の中で、リストラはしないと決めました。なぜかという、この改革が成功したときに、リストラをして成功をしたら残った社員は本当に喜ぶのでしょうか。たとえ工場が生き残っても、本当に心からは喜ばません。去った社員はさらに苦しみます。

というのは、周りに工場が何もありません。地元の方が働いていますから、再就職先は仙台ぐらいまで行かないとなかったのです。しかも多くの従業員は兼業農家ですから、ほとんどの社員は、田植えとか、稲刈りの繁忙期になると、その当時、工場を大体3日ぐらい休んでいたのです。そういう社員でしたから、そんなに遠くまで働きに行けなかったのです。そういうこともあって、私はやはりリストラは絶対しないという覚悟で臨みました。

ただこれは先ほど言いましたように、相当のことをやらないと本社は認めてくれません。例えばコストを少し下げただけ、あるいはリードタイムを少し短縮しただけでは、本社はやはり中国にメイン工場を移しますから、それでは駄目です。「改善」では駄目で「改革」をしなければなりません。

### 工場の力を計る 3つのモノサシ

(1) 品質	(Q)	……グループ内トップ
(2) 製造コスト	(C)	……最も高いコストの工場
(3) リードタイム	(D)	……最も長い(遅い)工場

↓

2000年、本社が閉鎖を決定  
瀬峰工場から中国へ移転

資料 2

改善というのは、今現状のあるものを少しよくするという事です。改革というのは、1回今やっていることを全部ご破算にして、いいところだけは残すけれども、あとは全部やり直しということなんです。

改革には必ず抵抗があります。しかも東北の方というのは、本当に非常に真面目に働くのです。私が見ていて、本当に本社の言うとおりに仕事をしています。そういう雰囲気ですから、皆さんに変えようと言ってもなかなか動いてくれませんでした。しかも本社から、この閉鎖というのは社員に言うなと言われていたのです。だから社員は知らないのです。まさか瀬峰工場が閉鎖するというのは、社員の誰もそんなことを思っていませんでした。聞かせなかったから、誰も知りませんでした。(資料2)

## ■改革の抵抗

改革の抵抗の話ですが、私はまず着手する前に、全社員を集めて話をしました。まずこういう抵抗をするだろうということを、私なりに準備をしてお話をしました。

まず「今まで問題がない。なぜ変えるのですか」ということです。これは先ほど言いましたように、本社から作られたマニュアルどおりにきちんとやっているわけですから、社員にとってみれば、例えば人件費が高いとか、そういうことは全然分かりません。「今まで問題がないのに、なぜ変えるのか」という質問を皆さんがするだろう、抵抗をするだろうと考えました。

私はそのときに、「では、今までの成功の体験が、将来成功する保証はありますか」、逆にそれが足を引っ張る可能性もあります。過去の成功体験が、将来にそれが原因で失敗する、成功の原因が逆に失敗の原因になる可能性があります。

私はそのときに、「では、今までの成功の体験が、将来成功する保証はありますか」、逆にそれが足を引っ張る可能性もあります。過去の成功体験が、将来にそれが原因で失敗する、成功の原因が逆に失敗の原因になる可能性があります。

「そんな提案は駄目です。われわれは以前、やったことがあります」、これもよく聞きます。「2年前にやりました。あれは駄目でした」、こういうことを多分言うかもしれないと思いました。このときに私はどういうふうに説明したかという、「では、そのときにどれだけ究めたのですか」ということです。今日、少し冒頭にお話ししましたが、どこまで真剣に、どこまでみんながやり遂げたのですか。ひょっとしたら途中でさじを投げたかもしれません。だから以前やったことがあって、駄目だったから、もうやろうともしないというのはおかしいということです。

「われわれはそのことについて一番よく知っている」、特にベテランの方はこういう話をします。特に私は異業種から入ってきました。いきなり瀬峰工場に行って、こういう話をするわけだから、「藤井さん、全然何もこの業界のことを知らないではないですか。まして工場のものづくりなど、全然異業種から来て分かるわけがないでしょう。われわれが一番よく知っているから放っておいてください」、多分そういうふうに言うかもしれないと思いました。

しかし「われわれが一番よく知っている」ということは、逆に言うと、一番危険なのです。

最近よく何か新しいことをしようとする、同じ業種の人のまねをするよりも、あるいはそれをベンチマークするよりも、全然異業種のほうからヒントを得たほうが成功する確率が高いのです。ですから

### 改革の抵抗

1. 今まで問題は無い、何で変えるのか？
2. そんな提案はダメだ！我々は以前やったことがある。
3. 我々は、そのことについては一番よく知っている。
4. 今忙しくて、そんなことをやる余裕がない！
5. そんなものは、当社には向かない！
6. 確かにそうだが、我々の会社は違う！
7. 案としては立派だが……。
8. これ以上経費(コスト)は下がらない！
9. 我々だって、それはやっているよ。
10. うちの部門が悪いのはあの部門のせいだ！

資料3

「一番よく知っている」というのはある意味で、自分の専門の範囲内はよく知っているけれども、他は全然勉強しようとしていない、そういう人がたくさんいるということです。

それから「今、忙しくて、そんなことをやる余裕がない」というものです。これはよくあります。何かやろうとすると、「今、そんなことをやっているような暇はありません」と言われます。私は、実は営業で少し実験したことがあります。営業の方で、「今、忙しくてそんなことやれません」と言った社員がいました。その上司に、1回彼の時間を、朝から退社するまで全部ストップウォッチで測ってくれと言って、全部測ったのです。そうしたら、何と5分の4は無駄(付加価値が付かない)な仕事をやっていました。大体「忙しい」という人に限って、生産性が悪いのです。本当に生産性がよくて、価値のある仕事をやっている人は、大体「忙しい」とは言いません。

5と6は大体共通していますが、「そういうものは当社に向かない」、「確かにそうだが、われわれの会社は違う」というものです。要するに自分の会社、自分の業界を特殊扱いするのです。今日、私は全然異業種から来て、こうやってお話を聞いていただいているのですから、皆さんには全然関係ないと思いますが、よくこういうことを言われます。どこかに研修に行きました、帰ってきました、「あれは大会社だからできるのです。うちなどお金がないし、人材がないし」と、そういうできない理由ばかり言うのです。

私は今、大手企業の顧問をしています。そこでも「やはり人材がない」と言います。そんな大手でも同じことを言うのです。とにかくそれは共通です。人材育成についてはあとで少しお話しします。皆さん、やはり人材育成ということに悩んでいます。

「案としては立派ですが」と言い、各論になると反対します。最初、「これを」と上司から言われたら、反対すると自分の評価が下がるかなと、「いいです。さすが上司はいいことを言います。やりましょう」と言うのですが、実際やり出すと反対するのです。やらないのです。総論賛成各論反対というものです。

これはやはり、皆さんも絶対駄目と言わなければなりません。決める前は喧々諤々、いろいろやっているのです。いったん方針と戦略が決まったら、これはもうとにかく絶対にみんながやらなければいけません。このルールはやはり会社のルールの中でも一番大事な部分です。決める前はいくら意見を言ってもいいけれども、決まったら全員がやるということです。

「これ以上経費(コスト)は下がらない」というものがあります。これもあとで少しお話しします。

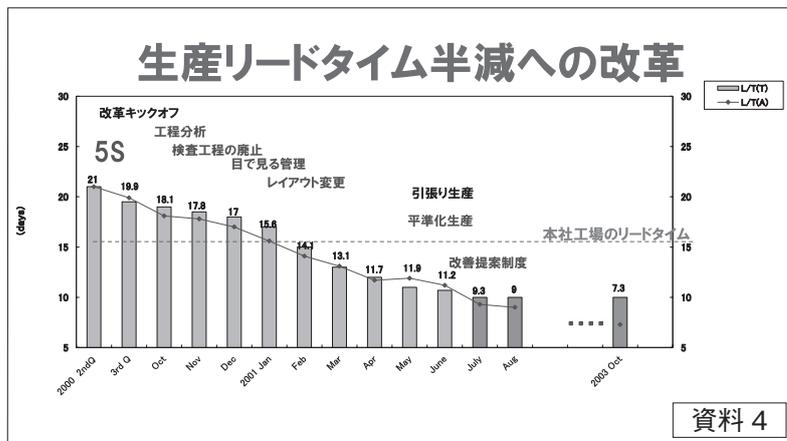
「われわれだって、それはやっています」、これも先ほどのどこまで究めてやっているかというのは疑問です。私も今、コンサルでいろいろなところに行っていますが、やはり実行のやり方が中途半端です。

「うちの部門が悪いのはあの部門のせいだ」、要するに他の部門のせいにします。自分のところは悪くないのだけれども、他の部門がこうだからうちがこうなってしまったというものです。製造は、「変な設計をしてくるからうまく作れない」と言います。次に設計に行くと、「営業があんなとんでもないことを言うから、こんなことになってしまうのです」、最後は、お客さまのせいにしてしまいます。そんな会社が伸びるわけがありません。だからやはりまずは他責でなくて、自責でいこうと、これを徹底的に、私は教えました。(資料3)



## 生産リードタイム半減への改革

ここはさっと走ります。実はリードタイムはその当時、21日でした。要するに製品を着手してから完了するまで21日でした。本社が16日でした。16日に追い付いても、もう閉鎖は免れないですから、10日、半分にしようと思いました。本社を6日抜いてやれということで、2000年9月から2001年の7月で10日を切りました。

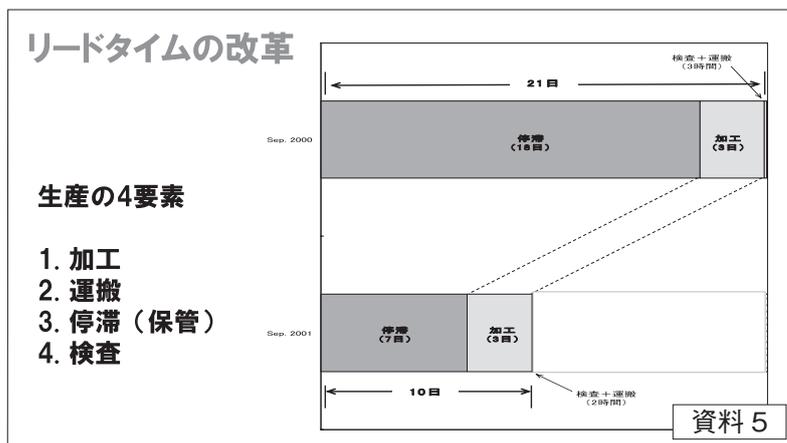


こうなるとさすがに本社はびっくりしました。古い設備です。本社は最新鋭の設備を使っています。今から10年前ですが、日本ではその当時で30年前のものを使っていました。そういう状況でリードタイム9.3日を達成したのです。

そうすると社員が何を言い出したかということ、「もっとできる。7日にしよう」ということでした。7日ということは、当初21日かかっていたものを3分の1にすることです。これは私が言ったのではありません。社員が「いけそうだ」と言ったのです。「では、やろうではないか」ということで、2003年にリードタイム7日を達成しました。(資料4)

## リードタイムの改革

生産の要素は4つあります。加工、運搬、いい意味で保管、本当は停滞、検査です。大体皆さんのところでも共通しているのはあると思います。先ほどの21日の内訳はこの停滞(保管)が圧倒的に多かったのです。だから何も加工の設備で早くしなくても、ここの停滞を退治してやればいいわけです。要するに工場の中にいろいろな仕掛品がどんどんたまっていったのです。それを一気に



通貫でパッと流してやるのです。これを7日にしたらトータル10日のリードタイムになります。そこに社員が気が付きました。要するにこの4つの要素の加工はいじらずに、ここを徹底的につぶしました。

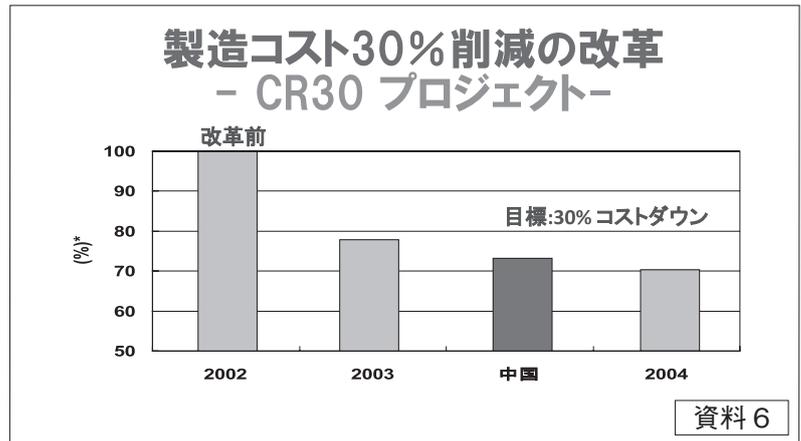
これは皆さんの仕事の中でこの加工に当たるものは何ですか。あるいは、運搬というのはどういうものですか。停滞というのはどういうものですか。大体想像していただけると分かります。

例えばクロネコヤマトは運搬が仕事だったら、ここに付加価値を付けるのです。倉庫業だったら、ここに付加価値を付けます、しかしわれわれの場合は加工しかないので。例えば検査は、検査専門の会社だったら付加価値が付きますが、我々がいくら検査をしてもお客さんにはそのコストは転嫁できないの

です。だから検査も付加価値が付かない、価値がないのです。(資料5)

## 製造コスト30%削減の改革 —CR30プロジェクト—

次にコストダウンにチャレンジしました。改革前を100とすると、そのときに先ほど言いました中国の工場が73で済んでいました。100円だとすると、73円で済んでいたのです。これを抜けばいいわけです。2003年に78まで行きました。2004年に中国を抜きました。(資料6)



## 工場の力を計る 3つのモノサシ

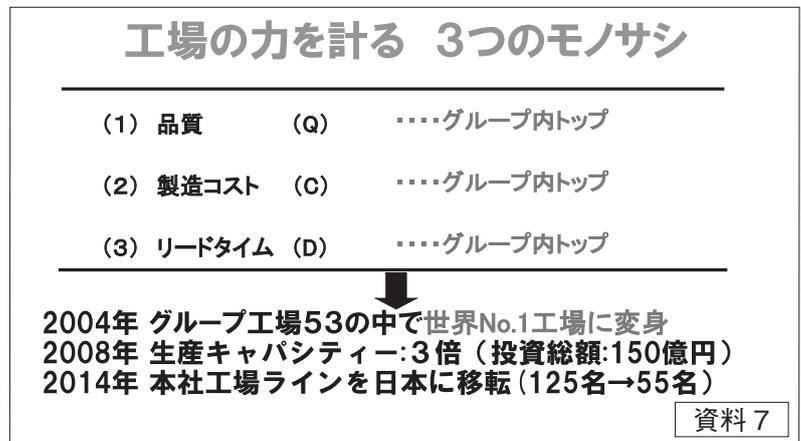
最終的には53の全ての工場の中でトップに立ちました。2004年のことでした。実はこの世界No.1というのは、競合他社も7日では絶対作っていません。その後、調べましたら、大体16日から20日ぐらいの間です。7日というのは驚異的なリードタイムです。

この時点で実は中国の工場の閉鎖が決定しました。その工場はキャパシティーを3倍にして、投資額150億円

で造りました。ですから中国の工場に入っていた最新鋭の設備が全部日本の工場に来ました。

さらには私がサンドビック時代で、一番感無量の年が2014年です。

本社は大体3,500人ぐらいの規模の工場なのですが、その一番のメインの工場を閉鎖して、日本に移転しました。そのとき、その生産ラインは、スウェーデンで125名でやっていたラインを、瀬峰工場で55人でやるようにしました。これをやったのでスウェーデンの本社は又びっくりしました。例えば東南アジアとか、中国で125人でというのは分かるかもしれないけれども、スウェーデンの本社工場で125人でやっていたのを日本で55人でできるようにしたのです。(資料7)



## ■ 平時の5S → 儲かる5S

これから少し今日の本題に移ります。

私は5Sというのは平時の5Sと有事の5Sと2つに分けています。平時の5Sというのは、「儲かる5S」と私は言っています。利益を生む5Sでないと駄目だということです。例えば5Sを専門にやっているコンサルタントは5Sができていない会社が多ければ多いほど儲かりますが、われわれはそうではありません。

5Sの目的は儲からなければ、要するにやることによって、何らかの形でコストダウンをしなければなりません。(資料8)



資料 8

## ■ これが5Sの出発点

例えば大体皆さんはこういうことをやります。机とか、引き出しとか、事務所の事務機器などは、大体形跡整頓のようなものをやります。はさみ、テープ、電卓、ボールペン等を取ったら同じ場所に戻すようにします。大体これをやると、5Sができたと安心してしまいます。「これで5Sはいい」と褒めてしまいましたが私はこれは褒めません。ここが5Sの出発点です。ここがおしまいではなく、ここからが始まりなのです。(資料9)



資料 9

例えば工場へ行きますと、いろいろな計測器がいっぱいあります。このように置いてあります。これもやはり同じものを同じところに戻せるようにします。これが実は出発点です。当時このキャビネットも戸が閉まるようになっていました。私は戸を全部取りなさいと言ったのです。しかも整備する測定器が置いてありますから、社員が困ると言うのです。みんなどんどん隠



資料 10

してしまうのです。理由はごみが入るからです。そんなことをしたらごみが測定器に入って、測定が少し狂うと言って抵抗したのです。私はそれでも取れと言いました。何をしたかということ、ごみが入らないよ

うに工夫してもらいました。ごみが出ないようにするといいいでしょうと、そこからごみが出ないような対策が入りました。(資料10)

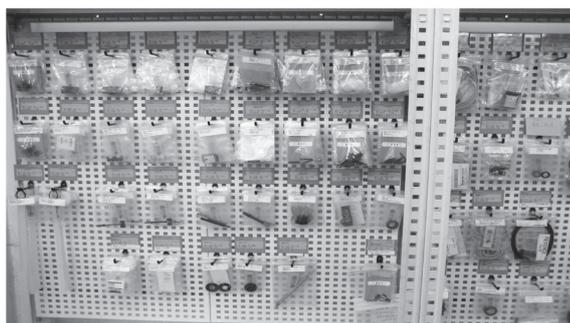
## 儲かる5S

### 消耗品の在庫数量・発注点管理

「儲かる5S」というのは1つの例ですが、設備には必ず消耗品があります。パッキンとか、いろいろなものが1ヵ月、2ヵ月使うと、交換しなければなりません。これを今までは工場全体の消耗品をコンピューターで管理して発注していたのです。

この新しい5Sはそれぞれの設備1台ごとに袋にいろいろな消耗品を入れて、必要なときに、そこから持っていくというようにしました。これは全ての設備の横に番号を置いて、袋詰めしてあります。(資料11)

#### 儲かる5S 消耗品の在庫数量・発注点管理



資料11

## コンピューター管理は時代遅れ

これをずっと取っていくと、発注ポイントというものが出てきます。袋の中に紙が入っています。そうすると、ここの作業員(オペレーター)が自分で業者に電話をします。今までは資材の購買の人がやっていたのですが、購買をなくしました。全部工場の人が一一人、注文するようになりました。うしろに数枚あるのは、これが入ってくるまでに必要な数がこの袋の中に入っています。

実はこれをやることだけで、年間1,000万円浮きました。1,000万円です。「コンピューター管理は時代遅れ」と書いてありますが、こういうことをコンピューターで管理する必要はありません。コンピューターにはもっと働いてもらわなければいけない、そういう仕事があるのです。絶対これのほうが儲かります。(資料12)

#### コンピューター管理は時代遅れ



資料12

## 瀬峰式 目で見る管理

これは瀬峰式で目で見える管理ですが、異常が分かる仕掛けを作りました。今までは設備に投入する部品は設備の横に置いてありました。横に置いてあると、設備にどれだけ異常があるのかということが見えませんでした。異常が少ないのか多いのかが分かりません。3日も4日もためてあるのか、その日だけに必要なものが設備のほうで分かりませんでした。

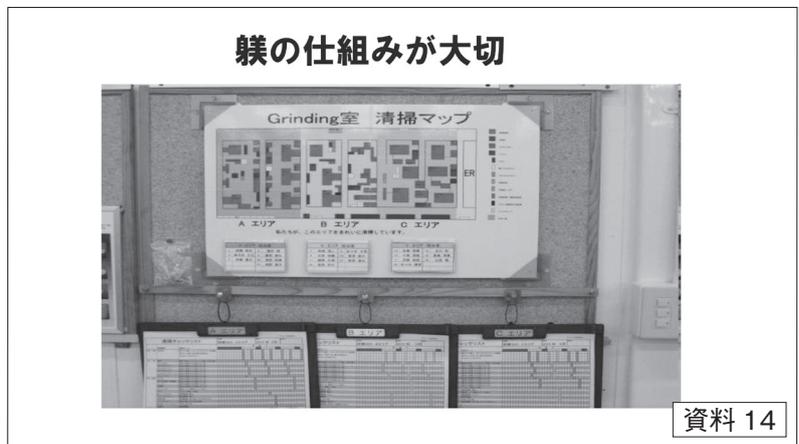


資料 13

そこから離して、通路の廊下のこちらに並べたのです。台車に全部置いたのです。これは朝8時の風景です。そうするとここだけ飛び出しています。これは何かというと、昨日、この作業ができなかったというものです。誰が見ても、これは異常がすぐ分かります。なぜこれができているのか、機械が止まったかもしれない、あるいは作業者が休んだのかもしれない、すぐ分かります。こういう仕掛けをたくさん作りました。(資料13)

## 躰の仕組みが大切

これは、掃除のマップを作って、色分けをして、誰がどこをやるというものを書きました。これが1つの躰というか、習慣です。これだけでもやはり変わりました。(資料14)



資料 14

## 工場通路は三越デパートよりもきれい

ベンチマークですが、工場の床のきれいさをどこをお手本にしようかと、仙台に三越のデパートがあるのですが、その宝石売り場の床よりもきれいにしようということをパート社員が言い出したのです。それは「やろう」ということで始めたのです。(資料15)



## この綺麗さは、我々の誇りです。

結果どうなったかということ、上が瀬峰の工場です。下がデパートの売り場です。私のところに社員が来て、「写真の下(デパート)は蛍光灯がぼやけているでしょう。写真の上(瀬峰工場)はちゃんとくっきり出ています」と自慢してこの写真を持ってきました。

工場でなぜここまでしなければいけないのでしょうか。よく見学者の方が、「なぜここまでしなければいけないの



ですか」と聞きます。実はここで作っている製品というのは、超硬工具といって、パウダーから熱処理をします。ちょうどお皿の磁器を考えてください。土をこねて、窯に入れて、カチカチにします。そういう工程と似たようなものです。

パウダーで、米粒ぐらいが下に落ちると、大体1メートル四方が真っ黒になります。なかなか取れません。それぐらいあつという間に汚くなります。私がちょうど2000年に行ったときは、床はもう汚くてドロドロでした。

なぜここまでしなければいけないのでしょうか。ここまでやると、例えば1ミリのほこりが落ちていても、社員が「なぜ落ちているのか」とすぐ気が付くのです。5Sパトロールも必要ありません。

もう1つはそのごみが機械、設備に入ると、それが故障の元になります。皆さんの場合でも例えばそういうものがあつたら、人体に入るとか、何かのところに入ってしまつて、もうとんでもないことになりまふ。だからこれはもうとにかく徹底してきれいにするということに徹したのです。(資料16)

## 機械の中もぴかぴか

機械の中もぴかぴかです。この写真の設備は大体8年ぐらい使っている機械ですが、中はぴかぴかです。設備に全部名前が付いています。これはナターシャさんといいます。これは自分の娘さんの名前を付けたり、設備に全部、オペレーターが自分の好きな名前を付けていいと、ネーミングをして、ここに生年月日とありますが、2007年12月3日生まれとあります。これは何か

という、この設備がここに据え付けられた日です。設備も人間も基本的にかわいがってあげたら、応えてくれます。設備をいい加減に扱っていたら、機械でも早く壊れます。ですから人と同じように扱わねばということで、こういう活動を始めています。(資料17)



## シャドー 5S

シャドー 5Sというのは何かというと、目に見えないところ、陰のところ。例えば見学通路はきれいだけれども、あるいは例えば病院だと患者さんが見るところはきれいだけれども、少し裏に入るともうぐちゃぐちゃという病院も結構あります。

私も病院で2回ぐらい5Sの診断をしてくれということで行ったことがあります。まず私が見るのはこのシャ

ドーのところ。大体見せたいところはちゃんとできているのは、当たり前です。目から上のところにキャビネットがあるところをさっと1回触って、きれいにほこりが何もなかったら合格です。そういうところからごみが落ちてくる、飛んでくるのです。人に見せるための5Sではないのです。例えば病院なら、本当に患者さんのことを考えれば、こういうことをやるのは当たり前でしょうという話をします。(資料18)



これは5Sのいろいろな提案です。5Sだけで今、大体提案が、瀬峰工場です。1年で、5,500件から6,000件出ます。今は、社員が230人なのですが提案が毎年出ます。尽きることがないのです。その中でも特に5Sに特化したものが、これはまだ2011年の写真ですが、728件です。必ずビフォーとアフターを皆さんもやると思いますが、5Sをやる前、やった後と、これはどこでもやっています。瀬峰は何が違うかという、安全以外はここに全部金額が提示されています。年間でいくらコストダウンできた、儲かったという

数です。実施済みの提案しか受け付けないというルールを作っています。

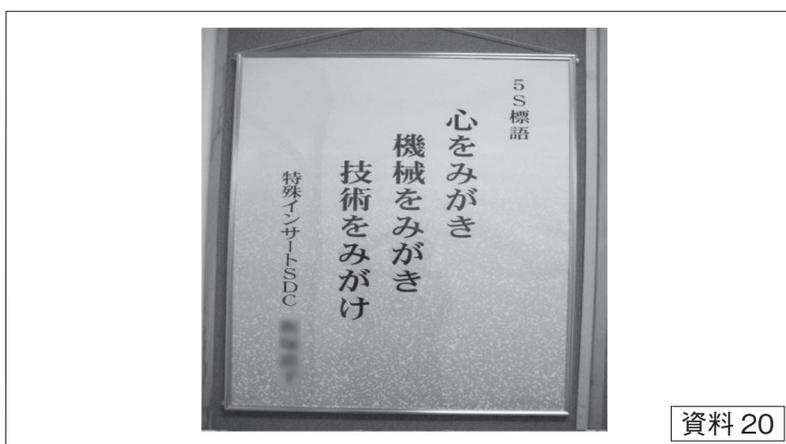
先ほど言いましたように、2年間で1,000万円というのがありました、毎年そんなには出ませんが、大体500万円ぐらいのものが1件、2件は必ず出てきます。(資料19)



## 5S標語

これは瀬峰工場の5S標語を募集したとき、あるパートの女性がこういうものを出してくれました。「心のみがき 機械のみがき 技術のみがけ」です。普通、技術を磨いて、機械を磨いて、心を磨くと、大体この逆をやります。まず心から入ります。結局、5Sというのは何かというと、社員の心、自分の心を磨くという、ここが原点です。

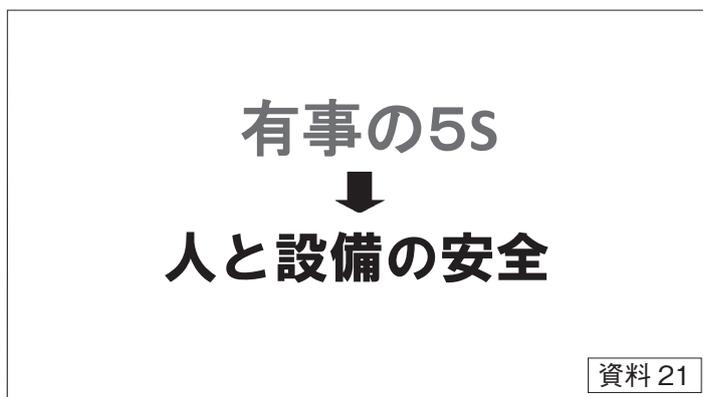
(資料20)



## 有事の5S → 人と設備の安全

次に有事の5Sです。有事の5Sというのは人と設備の安全です。私が先ほどANAの整備工場の話をしたが、私が徹底的にやったのはこちらのほうです。ANAの整備工場というのは、大体高さが20メートルぐらいあります。整備工場は飛行機が入れないと駄目なのです。だから棚も20メートルぐらい、天井まであるのです。

私が見に行ったときに、とにかくこれができていなかったから、「もし震度6があったらどうするのですか」と言いました。しかも飛行機の大きなタイヤや、何百キロという部品も上に置いてあります。そういうものが飛んできたら、もう即死です。だからそういうものを徹底的にやりました。今は完璧に出来ています。(資料21)



## ■ 地震に対する5S活動の具体的な事例

具体的には、棚の転倒防止、棚からの飛び出し防止、設備・機械の移動や転倒防止、天井からの落下防止、病院などでもそうですが、震度計と緊急遮断弁です。例えばいろいろな危険なものを病院などは扱っています。地震が起こったときにすぐにそれを遮断しなければいけません。(資料22)

### 地震に対する5S活動の具体的な事例

#### ・事例

- ・事例1:棚の転倒防止
- ・事例2:棚からの飛び出し防止
- ・事例3:設備・機械の移動や転倒防止
- ・事例4:天井からの落下防止
- ・事例5:震度計と緊急遮断弁

資料22

### 事例1：棚の転倒防止

これは瀬峰工場の事例の写真ですが、棚同士の間をパイプでつなげます。棚を壁にボルトでつなげます。さらに壁にこのようにブリッジでつなぎます。これが転倒防止です。(資料23)

#### 事例1：棚の転倒防止



資料23

### 事例2：棚からの飛び出し防止(1)

飛び出し防止ですが、例えば金網を付けたり、ベルトを付けたりします。(資料24)

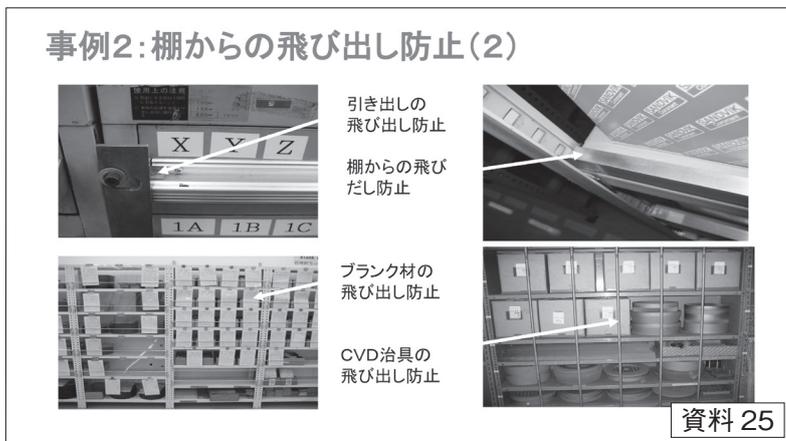
#### 事例2：棚からの飛び出し防止(1)



資料24

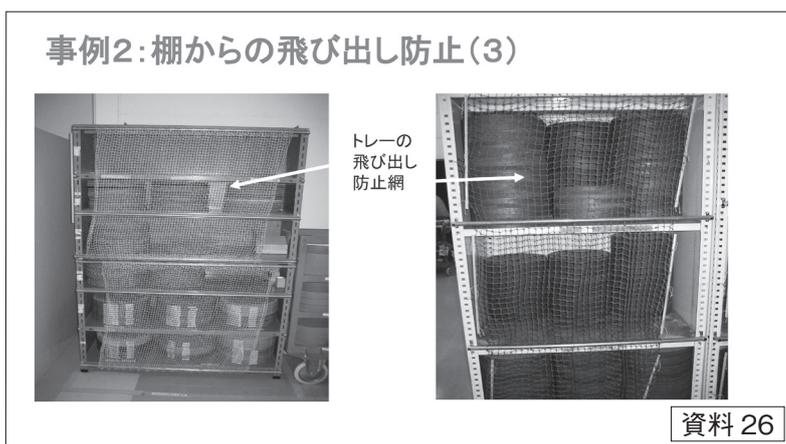
## 事例2：棚からの飛び出し防止(2)

これも飛び出し防止ですが、いろいろな工夫をしています。(資料25)



## 事例2：棚からの飛び出し防止(3)

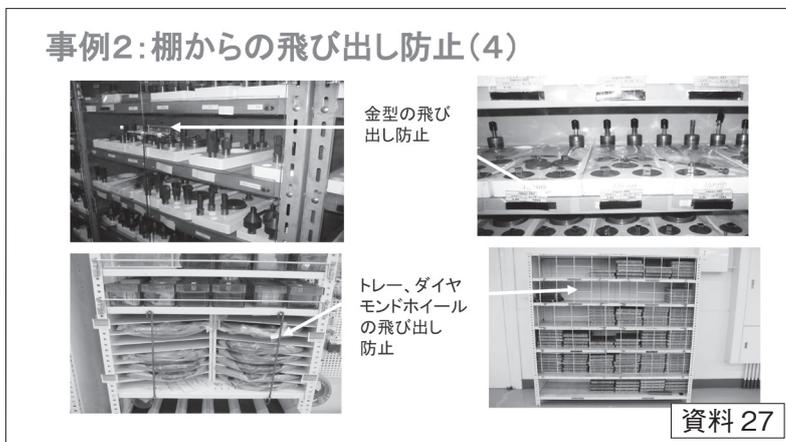
これは社員が休みの日にホームセンターに行って買ってきて、自分でやるのです。専門の業者に頼んでいるわけではないのです。多分これは農家の方が自分の家で、鳥などが飛んでくるとき、果物などを鳥に食べられないようにする網なのですが、こういうものを持ってきて付けました。(資料26)



## 事例2：棚からの飛び出し防止(4)

皆さんに今、写真を3枚見ていただきましたが、やり方がみんな違います。いろいろな成功事例がありますが、私は成功事例は横展開をするなど言っています。皆さんは何か成功をすると、それをすぐ横展開されます。その気持ちはよく分かります。私はそれをやるなど言っています。

私は何をしたかったかという、考える組織を作りたいかったのです。これを横展開しろと言ったら、誰かが模範を示してくれたら、それを真似すればいいだけ、コピーすればいい

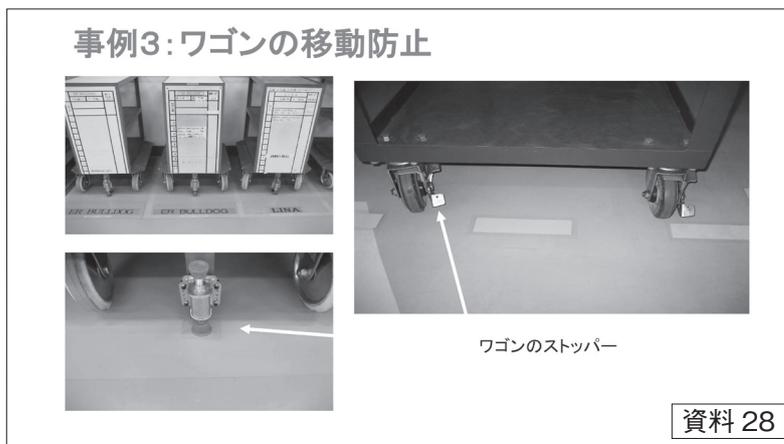


だけなのです。だから私は成功事例を横展開してはいけないと言ったのです。

何をやったかという、この現場にそれぞれの関係者を集めて、それぞれの部門の例えばチーフを集めて、これを見せて、「これよりいいものを作ってください。コピーをするな。」と言いました。もう1つは、「自分の職場に合った一番いいものを考えてくれ」と言いました。この現場ではよかったけれども、それをそのままコピーしたら、やはりうまくいかないときもあります。だから成功事例の横展開というはある意味で非常に危険なことになります。それよりも、これを参考にして、よりいいものを作るべきです。それを競わせました。(資料27)

### 事例3：ワゴンの移動防止

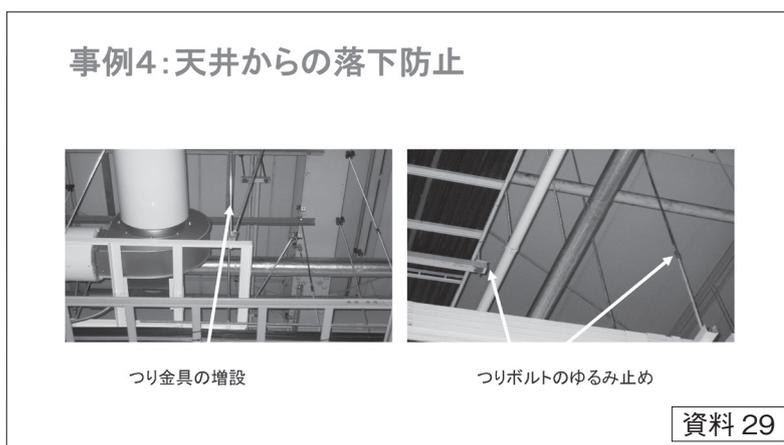
これも当たり前だと皆さんは思うかもしれませんが、意外と忘れていているのです。病院に行ったときにも、私はこれを指摘したことがあります。ストッパーが付いているのだけれども、やっていないのです。少しのことだからいいだろうという油断なのです。10秒ぐらい少しここから離れるからいいだろうと、その間に震度6の地震が起きたらどうなりますか。(資料28)



### 事例4：天井からの落下防止

これは上からの落下防止です。天井も徹底的に検査しました。これも意外と日本はやっていないところが多いです。

ちなみに、瀬峰工場では、前の3・11の東日本大震災のときに、実はこういう震度計が3カ所あったのです。全部震度7を記録しました。しかしこの工場は、転倒したものは1台もないし、飛び出しも1つもありませんでした。



けが人も誰もいません。設備も無傷でした。ただ残念ながらライフラインが止まったので、工場は10日間、閉鎖をやむなくしましたが、もしライフラインが来ていたら、翌日からでも工場は稼働できました。

その1年後ぐらいにあるテレビ局が取材に来て、奇跡の工場とあって、テレビで紹介されましたが、私から言わせると、奇跡でも何でもありません。当たり前のことを究めてやっていただけに過ぎないのです。(資料29)

## ■ 現場の5Sと経営者の5S

よく5Sをやり始めて、しばらくやったのだけれども、長続きしない、あるいは元に戻ってしまったという相談をしに来る経営者の方がいます。せっかくやったのだけれども、どうもうまくいかない、あるいはやっていいところまで行ったのだけれども、だんだんみんなやらなくなってしまう、「原因は何でしょうか。どうやったらいいのでしょうか」と相談を受けます。

現場の5S	経営者の5S
1. 整理：不要なものを捨てる	そこにあるべき理由を問え
2. 整頓：3定と標準化	3定の量を疑え
3. 清掃：ゴミをきれいに掃く	ゴミの5W1Hを自問せよ
4. 清潔：職場のきれいな状態を維持	会社のイメージを上げよ
5. 躰：職場のルールを守る	尊敬し合う社員を作れ

資料 30

そういうとき私はいつも、「あなたが悪いのです。社員は悪くありません」と言いますと、「私が悪いのですか」とびっくりされますので説明をします。どういう説明をするかということ、まず現場の5Sというものがああります。私が今日ここで説明するまでもありません。整理整頓です。本屋に行くと、大体そのような内容の本があります。

3定というのは分かりますか。定位、定量、定品、同じものを、同じ場所に、同じ量だけ置くという全部、「定」という定められた量、定められた品、定められた位置、定位、この「定」が全部頭に付くから、「3定」といいます。これをやると標準化ができます。それが整頓です。誰でも分かりやすく、取れるようにしましょう、同じところに置きましょう、同じ量だけ置きましょう。形跡整頓をやりましょう。大体これができる、5Sはよしだと思って、経営者、あるいは上司、管理職は、もう言わないのです。だから大体後退していくのです。

この5Sというのは、現場の5Sとしてはこれで正しいのです。今日集まっている皆さんは、それなりの責任者の方、あるいは経営者の方がいらっしゃると思いますが、これだけでは駄目なのです。

経営者の5Sというのは、私が独自で言っているものです。まず整理というのは、字のごとく、「理を整える」と書きます。「理」というのは理由です。理由を整えてきちんとしなさいということです。そこにあるべき理由を問いなさいということです。要るものと要らないものを分けて、要らないものを捨てましょう、これは現場の5Sです。では、要るものが残りました。本当にそれはそこにあるべき位置なのですか。どこにあるのがいいのか、現場の方はそこまで真剣には考えません。それはやはり責任者あるいは経営者である皆さんが指摘しなければいけません。

例えば皆さんの部門もそうです。営業、経理、技術だったら、技術部、いろいろな部門があります。例えば経理はなぜこの場所でなければ駄目なのですか。やはりそこまで徹底的に問わなければならないのです。例えばなぜこの場所にほうきがなければいけないのでしょうか。

あるとき、私が5Sの指導に行ったときに、ほうきがきれいに並べてありました。大体この部屋の5倍ぐらいのスペースのところに、きれいに5本から6本並べてあるのです。私はそこの方に、「なぜここに5本並べてあるのですか」と言うと、「5Sの先生がきちんと立てて並べなさいと言いました」と言われました。そうしたら一番端の職場の人はそこまでいつも取りに来なければならないではないですか。きれいに並べることよりも、自分の持ち場の横に1本でも置いておいたほうがいいでしょう。それです。そこにある

べき理由を徹底的に全てのことにに関して、皆さんが疑問を持って見ていくと、「おや」ということが必ず出てきます。

また、先ほど言った3定の「量を疑え」ということがあります。現場の人に任せるとやはりどんどん数が増えていきます。これを指摘するのは、皆さんしかできません。例えば5つあったら、「これを1回3つでやってごらん」と言うのです。現場では5つが当たり前になっているものを1回3つにすると、「できました」となり、「では2つに」としていく、これが経営者の声です。



今日参加されている方で清掃をお仕事にされている方はやはり清掃をすることによって付加価値が付き、お金がもらえます。これは成果です。ただ掃除の目的は、掃くことが目的ではありません。元々ごみをなくすことが目的なのです。そのごみが5W1Hで、どこから来たのか、誰がそのごみを発生させたのか、いつ発生させたのか、どうやったらそのごみをなくすことができるか、それも例えば清掃を職業にされている方は、お客さんにきちんと提案してあげるといいです。それが次の仕事につながります。ごみが多いほうがいいでしょうとやっていたら、やはりWin-Winな状態ではありません。Win-Winな状態というのは、例えば清掃を仕事にされている企業の方は、どうやったらこのごみを少しでも少なくしてあげられるだろうと、これが私は基本の5S、本来の目的だと思います。それ以外の方も5W1Hを基本にしてください。

清掃について、現場の5Sは職場のきれいな状態を維持するということですが、経営者の方は会社のイメージを上げるということです。これはどういうことかということ、例えば私がある会社に行って5Sを見ました。職場はきれいです。ところが、会社の外をずっと回るとペンペン草がいっぱい生えています。そこは誰も自分の職場ではないから放っておくところらしいです。あるいは会社の玄関に入ります。玄関は総務が担当なのかもしれませんが、何か暗い、汚いというイメージがありました。工場に入るときれいなのです。だから皆さんが会社のイメージを上げるために、清潔というのは大事なのです。会社にお客さんが来たときに、「気持ちがいい。明るい。暖かい」という雰囲気を醸し出すような会社を作っていくのは経営者の役割です。

躰ですが、現場の5Sは職場のルールを守るということですが、経営者はやはり尊敬し合う社員を作るということです。これがまず一番大事です。互いに尊敬し合える社員を作る、これができなくて、どうしてお客さんのところへ自社の商品売り込めるのですか。そういうことを私は今まで考えました。(資料30)

## 5Sが崩れる瞬間

5Sが崩れる瞬間というのは、どういう瞬間なのでしょう。

これはもう全部共通しています。「とりあえず」です。私はまず指導に行くときには、「御社の中で、「とりあえず」という言葉をなくしてください」と言います。「とりあえずここに置いておこうか」、「とりあえず、今日はこの辺でいい」、これが5Sが崩れる原因なのです。

先程もお話ししましたが、最近、不祥事がたくさん出ています。本来、検査しなければいけないのに、検査をしないで出荷をしてしまった、自動車を出してしまったとかです。どこの会社でもあのようなことをしようと思っ

ているわけではないのです。しかも最近はコンプライアンスとか、いろいろそういうところで、過去よりもっと厳しい規定がたくさんあります。なのになぜ出てくるのでしょうか。何も不正をしたくてやっているわけではないのです。社員はそんな不真面目な人はいません。ちょろまかそうと思っ

### 5Sが崩れる瞬間

とりあえず

### 不祥事の元凶

資料 31

## 経営の観点からのコスト分類

少し話が変わります。経営の観点からコストというのを分析するとどうなるかということですが、経理的観点の経理分析というのは、人件費、減価償却費、仕入れ、材料費、光熱費、旅費交通費といろいろあります。こればかり

見ていると、皆さんの会社もそうですが、視点がだんだんぼけてくるのです。例えば景気が悪くなりました、人件費を削減しましょう、あるいは光熱費を削減しましょう、とにかく照明を

### 経営の観点からのコスト分類

経理的分類	コスト	経営的分類
人件費	コスト	1. 価値創造コスト → 生産性の向上
減価償却費		2. 管理コスト → 最小化
仕入、材料費		3. 監視コスト → 最小化
光熱費		4. 浪費コスト → ゼロベース
旅費交通費		
⋮		

資料 32

を削減しましょう、とにかく照明をどんどん消そうとやってしまうのです。これをやると、社員はだんだん窮屈になってきます。

皆さんにやはりやっていただきたいのは、経営的な分類からコストを見ていただきたいのです。経営的分類は、4つしかありません。経理的分類はたくさんあります。経理の方に聞いたら会計検査で決めら

れていますが、どんどん出てきます。経営的分類は4つだけです。

価値創造コスト、管理コスト、監視コスト、浪費コストの4つです。価値創造コストというのは、皆さんの仕事がお客さんに喜んでもらえる、あるいはお客さんから金のお金をもらえる仕事に必要なコストです。これを価値創造コストといいます。管理コストというのは、それを管理する、現場を管理するコストです。監視コストというのは、例えば特許を取った場合、特許が妨害されていないか監視しなければいけません。こういう監視というものがあります。あるいは、コンペチターが変なことをやっていないかという監視をしなければいけません。

浪費コストなどというのはたくさんあります。例えば会議はそうです。会議は浪費コストです。会議をこれ(価値創造コスト)だと勘違いしている経営者がいます。会議そのものは浪費なのです。極端に言うと、今日、皆さんが交通費を払ってここへ来ている、これは実は浪費コストなのです。ただ皆さんが、今日、私がお話する中で、1つでも2つでも仕事の成果に転換ができれば、これが価値創造コストに変わるのです。1年間あるいは1ヵ月、半期で振り返ってみて、この浪費コストで計上したものでどれだけこちら(価値創造コスト)に回ったかどうかということをチェックするのです。

先ほど人件費のお話をしましたが、ここにどれだけの人が入っているのでしょうか。瀬峰工場は今、230人いるとお話しましたが、実は人数だけで言いますと、この1.価値創造コストのところには220人います。あと10人はここ(2.管理コスト)です。人事、総務、経理とかそういう人たちです。その中で人事(3.監視コスト)に回ることがあります。皆さんも一度帰って、1回チェックしてください。どれだけの比率になっているのでしょうか。2、3が多くて1が少なくなると、現場力が弱いということになります。現場力が弱いから管理が必要なのです。

例えば、院内清掃で掃除をします。それに対して管理する人が何人も付きます。管理することは付加価値が付かないのです。だからできるだけ2、3をとにかく1にシフトするのです。そうすると何が起きてくるかという、この価値創造コストが生産性を上げます。これは無駄ではありません。これによってお客さんから金を取れるわけです。それをなるべく効率よくしようということが重要です。管理コストはゼロにはできません。監視コストもゼロにもできません。浪費コストはゼロベースにします。これを考えて仕事をもう一度、こちら(経理的分類)ではなく、こちら(経営的分類)でコストを見ていただきたいと思います。

生産性ですが、簡単に言いますと、最近、日本は生産性が悪いと言われていました。特にサービス業というのは、日本は生産性が悪いと叩かれます。信じてはいけません。私がスウェーデンの外資系に17年いましたが、特にスウェーデンと日本企業は文化が似ています。特にアメリカなどがそうですが、言い出しっぺはアメリカなのです。「日本は生産性が悪い。特にサービス業が悪い」と言いますが、信じては駄目です。定義が違うのです。彼らの定義にサービスの質は入っていません。あくまで生産性というのは、投下した時間、人員に対してどれだけ結果が出たか、それだけなのです。その結果に対する質はどうでもいいのです。日本がこれだけ世界からサービスがすごい、質がすごくいいと言われるの



は、生産性プラスアルファがあるからなのです。だからまともに彼らの言う生産性だけで、遅れているとやってしまうと駄目です。質が落ちます。日本はここ(質)が勝負なのです。今、本がいろいろ出ていますが、本屋に行って、生産性の本を見て、その質に触れていない本は買わないほうがいいです。日本はやはり質(品質)で勝負しなければいけません。(資料32)

これは少し余談になりますが。郵便封筒のミスを発見する実験をやりました。何をやったかという、住所と氏名と郵便番号が正しく記入されているかどうかというチェックをしたのです。印刷ミスの発見率です。1人でやったときと、2人、3人、4人、5人でやったときでは、2人がミスの発見率が高いのです。

例えば氏名ですと、2人でやったときは圧倒的で、ミスはほとんど90%はチェックできました。ところが逆に3人、4人、5人となると、だんだんミスの発見率が落ちてくるのです。

何を言いたいかという、チェックをするのは、数を増やせばいいというわけではありません。逆に正確性が悪くなります。私だけ少し手を抜いてもいいだろう、あとの人がやってくれて見てくれればとみんな油断をするのです。

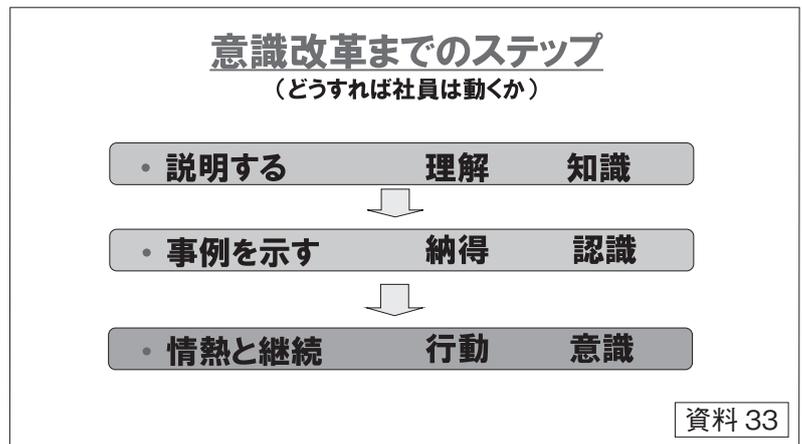
チェックをたくさんやるよりも、2人にしておきなさいということと、同じチェックをさせないようにするのです。同じ物差しではなく、違う物差しでチェックするのが一番いいのです。同じ方法ではなく、違う方法でチェックするのです。

## 意識改革までのステップ (どうすれば社員は動くか)

改革のステップということを少し説明をします。どうやったら社員が動くかということです。まず、説明をします。「リードタイムを改革しましょう」、「ジャストインタイムを導入しましょう」とします。そうすると、「こういうことをしたいのか」と社員は理解してくれます。社員はそのリードタイムを短縮する方法という知識を身に付けます。トヨタ生産方式をやればよくなるのかと。ところがこれで社員は動きません。なぜなら社員は知識が増えただけです。

頭のいい経営者(?)はこれで動いてくれると勘違いするのですが、社員は動きません。「これだけ私が説明していて、社員は理解してくれているのに動いてくれない」、これでは社員の知識が増えただけで、まだやってくれません。

次は事例を示すのです。事例というのは、例えばもしわれわれがこの活動をしなければ、われわれの会社はどうなるか、あるいはもしこういう仕事をわれわれがしなければ、お客さまからどういう反応になってしまうか、これが事例です。そうすると社員は、ここで初めて納得します。「こういうことをやりたかったのか。あれをしなければこういうことになってしまうのか」と納得します。そうすると、社員は知識か



ら認識のレベルに移ります。これでもまだ社員は動きません。

情熱とやはり継続です。どれだけ皆さんが情熱を持って、しかも継続して、粘り強く社員に語り掛けるかです。そうするとここで社員は行動に移ってくれます。そうすると社員の意識が変わります。

この3つです。知識から認識のレベル、認識から意識のレベルです。コンピューターが将棋かチェスの対戦を人とするではないですか。そしてときどき名人を負かせてしまうときがあります。あれはどのレベルまで来たかという、ここ(認識)まで来ているのです。昔のコンピューターはデータベース、すなわち知識を人間よりもたくさん瞬時に蓄えられたのです。処理も早かったのです。人間よりも早く何千倍というスピードでできたのです。今は、AIと言われているところまで来たのです。

何を言いたいかというと、ここ(意識)はまだコンピューターはできないのです。コンピューターに意識を持たせるにはまだだいぶかかるかもしれません。あと数十年かかるかもしれません。ということは、やはりこの意識がこれから仕事の中では一番重要になってくるのです。ここ(認識)はだんだんコンピューター、ロボットが増えていきます。例えば今、銀行などは大変なことになっていて、どんどん人を削減しています。今まで人間がやっていたこの両方をコンピューターができるようになったからです。ところがまだコンピューターはここ(意識)ができません。ですからこれから皆さんの価値のある仕事はどこにシフトしていくかという、ここ(意識)です。(資料33)

## ■ 人材育成マトリックス

少し人材の育成に触れます。私はちょうどアメリカにいたときですが、アメリカで少しやったことがあります。まず縦軸にやる気を取ります。横軸は能力です。縦軸はやる気の高い人、まあまあの人、低い人です。横軸は能力が高い人、まあまあの人、低い人です。そして9つのマスに分けます。

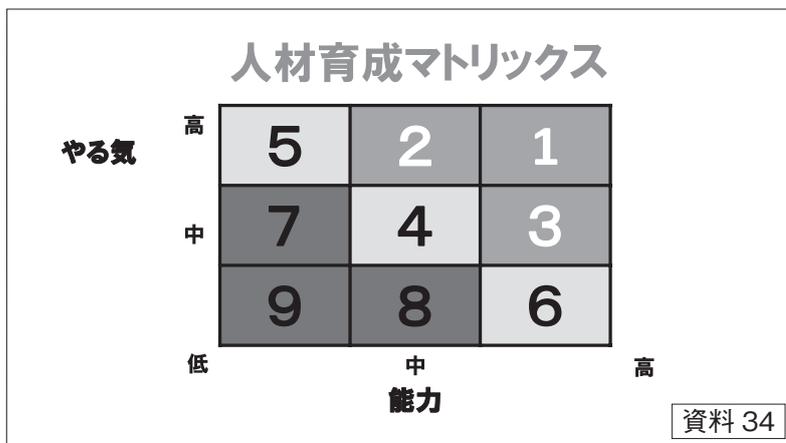
会社が欲しいのは、ここです。1、2、3のやる気が高い、能力も非常にある人

です。ここで集約しなければなりません。2、3でどうしてやる気のほうが能力より勝るかという、いくら能力があっても、やる気がなければやはり駄目です。だからまずモチベーション、やる気です。その次がイエローの4、5、6、その次がレッドの7、8、9です。

皆さんが一度、戻っていただいて、ご自身の組織でこの構成でどこに誰が何に入るだろうと見ていただいたら、1つの組織のマップができます。普通これをやりますと、2、6、2の法則で、グリーンが2、イエローが6、レッドが2というふうになります。中にはここが少ないとか、ここが圧倒的に多いとかがあります。

私がいろいろな企業を見ていて、優秀な会社は、1、2、3、4まででしょうか、それは将来性がものすごくあります。逆に5～9が多いというは、将来がやはり少し不安ですから、人材育成を早急にやらなければなりません。

私がサンドビックでやった際は、まず自分で自己評価してもらいます。それから上司にそれを上げて、上司がまた評価をします。例えば、本人は2だと思っていた、上司に持っていったら、上司は4だと、この



ギャップがあることは問題ではないのです。それはいいのです。そこでコミュニケーションができます。

では人事評価とどう違うのかとよく聞かれます。人事評価というのは、過去から現在です。例えばボーナスとか、昇進昇格を皆さんが決めるときに、決めるのは過去の実績、あるいはMBOとありますが、要するに過去で、「こういうことをあなたに期待しています。やってください」と言ったことに対してどれだけできたかという評価と、査定、人事考課になります。

この表は違います。現在のところから将来です。評価は過去から現在、これは現在から将来です。例えば今、4だと評価された人は、どうやったら1に行くかと、これを自分で書いてもらう、提案してもらうのです。そして上司と話し合います。「私は3年後に1に行きます。どういうふうにするか」と話します。上司がコーチングします。これを毎年サンドビックで私はやっていました。

ただアメリカで私は1回失敗したことがあります。なぜ失敗したかという、自己評価をしたら、みんな1を付けてきたのです。(笑)日本人は謙虚ですが、アメリカ人は絶対みんな1を付けてきます。上司が7だと思っている人もです。

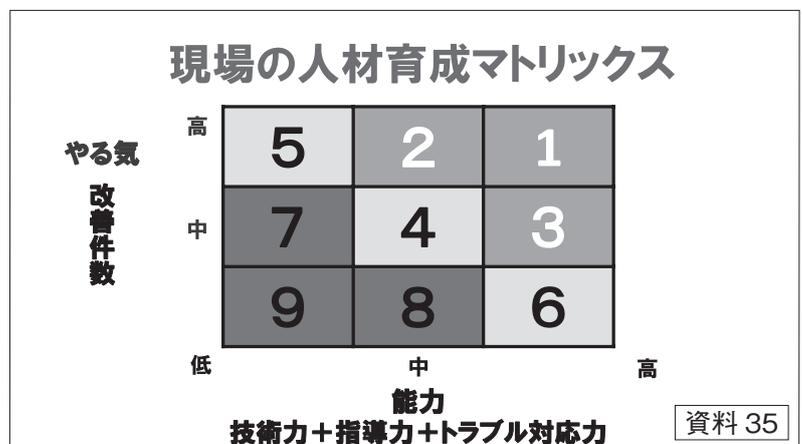
この7、8、9の人はどうするのでしょうか。これが問題です。というよりもここが重要なのです。まず2年以内でそこから脱出するというのを自分で考えてもらいます。そして上司がコーチングします。それから今度はもしそれができなかったときは配置転換します。その仕事が合っていないかもしれません。それでもローテーションを1回して駄目な場合は、今度は別の職業に就いてもらうようにします。例えばサンドビックの場合だと、やはり製造業ですから、自分で工夫しないとできません。言い方が悪いですが、「いらっしゃいませ。こんにちは」では仕事できません。しかしそういうマニュアルどおりやったほうが能力が出る人もいます。自分で考えるよりも、マニュアルをもらって頑張るといふそういう性格が合っている人もいます。

そういうときはそのような職業に誘導します。そのときの職業の訓練費用は会社が持ちます。

私も、他の会社に行ってもらった3人か4人から、お礼の手紙をいただきました。「やはり私はこの仕事が合っていました」というのです。ですから何も7、8、9が人格的、人間的に悪いのではありません。向いていないだけなのです。だからそこを回避しなければいけません。(資料34)

## ■ 現場の人材育成マトリックス

これを計る物差しは、現場の場合は改善検査です。能力は技術力、指導力です。部下に指導できる力です。それからトラブル対応力です。皆さん、それぞれのところで考えていただいて結構です。(資料35)



## ■ 営業部門の人材育成マトリックス

例えば営業ですと、やる気は、訪問件数と提案件数です。能力は、商品知識、制約能力、マナーです。特にこのマナーというの一番危ないところです。というのはお客さんから指摘してくれないのです。商品知識がないと、お客さんから「もっと勉強してこい」と、叱られます。

例えば院内清掃だと、もっと薬剤のこととか、殺菌するのはどうやったら

いいかと「勉強してこい」と叱られますが、マナーは叱られません。「こんな人と付き合いたくない。マナーが悪い。来るときいつも無精ひげを生やして、髪はぼさぼさで寝癖が付いているし、こんな人を信用していいのか。病院の中をきれいにする仕事をしてもらうのに、ほろほろの服を着ていて」とは言ってくれません。これは気を付けます。(資料36)

やる気 提案件数 × 訪問件数	高	5	2	1
	中	7	4	3
	低	9	8	6
		低	中	高
		能力 商品知識 × 成約能力 × マナー		
				資料 36

若い人には、私はこれを言うのですが、こんぺいとうというのは、角があります。人間でいうと、これはいろいろな個性です。小さいこんぺいとうの角は取れてもっと丸くなります。丸くならないと、やはりコミュニケーションが取れません。角ばかり立っていたら、社会人になって、お客さんからも相手にされないでしょうし、もっと角を取らなければいけません。丸くならないといけないのです。

丸くなる方法は2つあります。先ほどの角を取ってしまう。そうすると丸くなります。逆に個性を残して角を埋めると丸になります。この丸の面積が人の器だとすると、大きな器になります。

私はサンドビックでも、とにかく「個性は取るな。自分の個性は生かせ」と言いました。しかし丸くならないといけないから、「この角を埋めよ」という話をしました。どうやって埋めていきますか。まず本を読みなさい。いろいろな本です。自分の専門外の本をどんどん読みなさい。それから苦手な人に会いに行きなさい。お客さんでも苦手なお客さん、行きたくないお客さんにどんどん行きなさい。自分が行きたいところ、読みたい本ばかり読んでいたら、角は丸く埋まりません。そういう話をしてきました。

## ■ リーダーに必要な「5つの力」

最後ですが、リーダーに必要な力というのはまず現場力です。この現場力というのは、「しょっちゅう現場に行っています。お客さんのところに行っています」というのは駄目です。これは現場力とは言いません。「私は毎日現場に足を運んでいます」、そうではありません。現場に行くと、最低1つか2つはそこで課題を見付けてくるのです。これが現場力を鍛える大きな要因になります。現場に行く回数ではありません。そこにいる時間ではありません。そこから何をつかんできたかということ、最低、今日1日現場に行ったら、1つは課題を見付けてくるのです。それが現場力です。

そうしたら今度はそれをどうやって解決しようかと自問をします。よく現場を見て、課題を見付けてすぐに部下に投げる上司、経営者がいます。「ちょっとお客さんから言われたけれども、お前、考えてちゃ

んと対策を打て」と、これは駄目です。これはリーダーとして失格です。まずはどうやったらいいかと自問します。

そこからアイデア力です。要するに解決策が出てきます。そして決断をします。なぜ自問が必要かという、最近の経営者でも、すぐインターネットで検索するのです。そうするとすぐ答えが出てきます。ブログを見たらいろいろ出てきますから、「この意見はい

い。やろう」となります。検索はどういうときに使ってほしいかという、ここまで(アイデア)来たときに、自分のアイデアが間違っていないか、あるいは自分に他のもう少し価値のある、あるいは付加するものがあるかという確認をするために、検索はいいです。いきなりそこに行ってはいけません。

あとはどれだけ究めたか、究める力です。競合もコンペチターも、大体同じようなことを考えるものです。とんでもないことは考えません。問題はあと、決断のタイミングと究める力です。

平時のときは、皆さんは指揮者になるのです。オーケストラの指揮者です。大体企業を見ていると、どこかアンバランスなところが必ずあります。営業が強過ぎたり、製造が強過ぎたり、経理が強過ぎたり、企画が強過ぎたり、必ず資源配分のアンバランスがあります。経営者の皆さんはこのバランスを取るのが指揮者です。指揮者だから、自分でバイオリンを弾きに行ったり、トランペットを吹きに行ったら駄目なのです。私は音楽が好きなので、特にこういう発想なのですが、やはり仕事もリズムがあります。ハーモニーがあります。先ほど言ったように、いろいろな部門がうまくハーモニー、連携が取れなければいけません。皆さんのそれぞれの会社のメロディー、社風があるはずですが、有事になったときは、指揮官にならなければいけません。自分で引っ張らなければいけません。よく中小企業のオーナー社長で、平時にいつも指揮官をやっている人がいます。部下が育ちません。やはり指揮者としてなるべく、もっとバイオリンがきれいに弾けるように教育をする、人材育成をしなければいけません。そういうことをやっていただければと思います。(資料37)

### リーダーに必要な「5つの力」

<ol style="list-style-type: none"><li>1. 現場力</li><li>2. 自問力</li><li>3. アイデア力</li><li>4. 決断力</li><li>5. 究める力</li></ol>		<ul style="list-style-type: none"><li>● 平時＝指揮者</li><li>● 有事＝指揮官</li></ul>
---	---	---

資料 37

## 意識改革7か条

これは、後で見えておいていただければいいと思います。ここにも「とりあえず」と書いておきました。大体私が今日言ったことは、ここにほとんど入っていますので説明を省略したいと思います。(資料38)

これで終わりたいと思います。どうもご清聴をありがとうございました。

### 意識改革7か条

1. 仕事の固定概念を捨てよ
2. 出来ない理由より、やる方法を考えよ
3. 他責より、自責の念を持て
4. 「とりあえず」は手抜きが始まりである
5. 結果を出すことに集中せよ
6. 気配りは最高の仕事である
7. 仕事を究め、道を楽しむ

資料 38

## 《講師より補足のお話》

私は45年間製造業をやってきたので、どこまで今日、皆さんの心に響くお話ができたかどうか若干不安なのですが、やはり基本的なところは共通しているような感じがします。1つでも2つでも得るものがあればと願っています。

特に人材育成は、私はサンドビックでも成功しましたし、それから今、日本の企業で、例えばANAでもこれは今、やっています。IHIでもやっています。この間、ニューヨーク大学での講演の中でこれを入れたらかなり反響がありました。だから皆さんにこれ(人材育成マトリックス)を少し参考にさせていただければと思います。

続けることが大事です。一発はありません。とにかく毎年これをやって、社員をどんどん成長させていく1つのロードマップにさせていただきたいのです。「あなたは3年後には1に行ける」、「5年には行ける」と、皆さんが後押し、サポートしてあげてほしいのです。そうすると社員はまず辞めません。

社員がなぜ辞めるかという、給料ではないのです。要するに上司とうまくいかない、職場環境がどうも居心地が悪い、これが一番の原因です。少々給料が低くても頑張ります。その代わり、例えば1に行ったら、もっと給料を上げる、上に上げてあげるのです。誰でもやはりそういう下積み、あるいは本当に鳴かず飛ばずの時期は誰でもあります。

私も32歳でアメリカに行って、本当にもう四面楚歌でアメリカ人から誰も信用してくれない、どうやったらいいだろうかと悩んで本当に自分でももう帰ろうと思ったときがあります。もう辞めて、日本に帰って、どこかに再就職しようかと思ったことが何回もあります。そのとき救ってくれたのが、本当に偶然なのですが、佐藤一斎という江戸後期の学者なのですが、その人が書いた『言志四録』という本があります。その『言志四録』が、ニューヨークに紀伊国屋書店があって、たまたまそこでぱっと手に取ったのがこの本でした。それをもうむさぼるように私は読みました。その後アメリカ人にその『言志四録』を教えたのです。全員教えられるわけではないので、アメリカ人の部長クラス6人ぐらいを集めて、月2回夜10時ぐらいまで、今になると、よく付き合ってくれたと思うのですが、食事をしながらその『言志四録』を解説していたのです。そうしたらだんだん彼らが私の考えていることを分かってくれるようになったのです。仕事のノウハウを教えるのではなく、そういう生き方、在り方を教えることによって、アメリカ人が共感してくれたのです。

ですから、皆さんも、やり方、ハウツーは部下もそうだし、皆さん自身もどんどん上達してくるのですが、在り方、要するに社会人としての在り方、皆さんの会社での人としての在り方、あるいは上司としての在り方、経営者としての在り方というのをどうやって教えていくかです。そういった方にだんだんシフトしていったほうがいいのではないかと、私は思います。