

そうじの力だより

VOL.177



支援事例紹介



「有意注意」で判断力を磨く！
「そうじは、ささいなことにも真剣に注意を向ける訓練」

埼玉県羽生市の小暮ゴム(株)。創業八七年の、ゴムの精錬工場です。

ここでは、さまざまな性質のゴムの素材を作り、出荷します。その素材を使って、次工程である成形加工会社が目的に形を整え、ゴム製品として完成させるのです。

ゴム製品を作る最初の工程である精錬工場は、とても汚れます。原材料に油と粉モノを使うので、工場内にはどうしても油分と粉塵が舞ってしまします。

同社は、もともと「5S(整理、整頓、清掃、清潔、しつけ)」に力を入れており、精錬工場の中ではキレイな方だ、とのことでした。

ただ、私がお手伝いを始めた一年前には、いろいろな問題が多いように感じました。

あちこちに不要物や不明物が置かれています。道具が、ボックスの中に、ごちゃ混ぜにしまわれています。デスクの上は書類の山。工場の裏側や隅に、ゴミや汚れが溜まっていました。

そこで、毎月一回、私が訪問し、各班の班長クラス社員を集めて、5Sについての研修会を開催しています。

セオリー通り、まずは不要なモノを捨てていきます。一年以上使っていないものは捨てるルールにしました。

工場ラインの脇の棚に、たくさんの予備部品が置いてあったのですが、それらを整理すると、既にある機械の部品

だったり、壊れた部品などが多数入っており、それらはすべて処分して、必要なものだけにしました。

事務所内も、デスクの上に積んでいた書類や、キャビネに保管していた書類を、大量に処分しました。

こうした整理を進める中で、社員からは、「こんなに不要なものがあるとは思わなかった」「今までのやり方では汚れるし、間違いが起こり得ると気づいた」「もっと気づきの感度を上げなければいけないと感じた」というような感想が出てきています。

現在工場内では、「整理」の次のステップである「整頓」、つまり、置場を決めて分かりやすく表示する活動を中心に進めています。

練り上げたゴムを扱うヘラは、以前は無造作に置かれていたのですが、今はこうして、定位置化しています。マグネットを使い、ヘラの先端部分をくっつけることで定位置化しているのです。さらに、違う部署ですが、道具の実物の写真を貼って、そこに収めるよ



マグネットを利用した定位置化

うにしました。こうすると、ピジュアルで分かりやすくなります。同社は、外国人の作業員も多数いるので、彼らにとっても、言葉がいらないので、とても便利です。

また、隣の工場で余っていた棚を利用して、出荷前の製品を、一つひとつの製品ごとに分類して置くようにしました。以前は、違う製品をこっちゃんとして置いていたのですが、こうすることで、分かりやすくなり、間違いにくくなりました。



写真を利用した定位置化



製品ごとに分類した棚

事務所においても、事務用品のストックを、一つひとつの種類ごとに仕切つて置くようにしました。在庫量が一目でわかるので、発注もスムーズになりました。事務所担当の女性は、「結構片づいてきたので、活動が楽しくなってきました」と語っています。

同社は、稲盛和夫さんが主宰する「盛和塾」の会員で、社長と社員が守るべき信条を現した「フィロソフィ」を掲げています。この5S活動も、そのフィロソフィを血肉化するための方策に他なりません。



発注しやすくなった事務用品

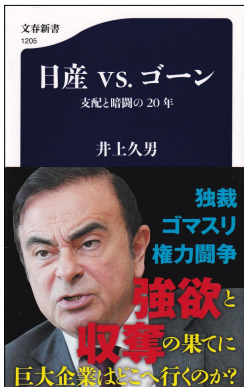
フィロソフィの中に、「有意注意で判断力を磨く」という文言が出てきます。「有意注意」とは、「目的を持って真剣に意識を集中させること」だそうです。私はよく、そうじを通じて、すべての物事を、意味ある状態にしましょう、と呼びかけるのですが、それはまさに「有意注意」と同義語だと解釈できます。

小早祥一郎の著書『そうじ』を見ると、なぜ会社がよくなるのか『好評発売中！』ご購入は、お近くの書店またはネット通販でどうぞ。

今月の読書から

『日産 vs. ゴーン』井上久男 著

～志なき経営は、いつか行き詰まる～



ご存じの方も多
いですが、私は
日産自動車(株)
に12年間勤め、
その後独立しま
した。ゴーン改革の
渦中に3年間いた
ので、内情は知っ
ています。その私
から見て、この本
はよくまとまっ
ていると感じます。

本書では、ゴーン氏の日産での在任期
間を、「1999～2005年」「2005～2011年」
「2011～2018年」の三つのフェーズに分
けて解説しています。

最初のフェーズは「リバイバルプランとV
字回復」と名づけられており、倒産しか
かっていた日産が、ゴーン氏の手腕で見
事に復活する時期です。縦割り組織の弊
害を廃したクロスファンクショナルチ
ームの設置や、コミットメント(必達目標)の導
入、そして凄まじいコストカットなどが、予
想以上の成果を出します。

ところが、2005年に転機が訪れます。
日産とルノー両社のCEOの兼務です。

この時期、世界販売420万台の目標に
対して実績は377万台と、コミットメントが
未達するなどの「変調」が表面化します。
大きな原因は、前年に、無理な増販目標
を掲げて、新車を無理やり投入して達成
したことによる市場の「先食い」です。

コミットメント経営は、現実的にできるか
できないかに関係なく、どんどん目標値
が高くなっていくので、現場は疲弊し、モ
ラルが低下していったといいます。行き過
ぎたコストカットで品質が落ち、新技術に
回す金がないので技術的に他社に遅れ
を取っていきます。

そして第三フェーズに入ると、経営者と
してのゴーン氏の実力は明らかに衰え、
それを補うために目標未達の責任を部
下に押し付けたり、数字のマジックを用い
て業績を良く見せるなど、「自己保身」と
「独裁」に走ります。

日産の体質と、ゴーン氏の限界が、下
記の文章でよく表現されています。

『ゴーン経営の課題としてしばしば指摘
された長期的な視点の欠如の中で、最も
批判されていたのが、目先の利益を重視
し過ぎる余り、長期的な研究開発投資を
怠っているのではないかという点だった』

『確かに、ゴーンが長期にわたって独裁
的な権限を持ち、会社を私物化した責任
は重い。しかし、その私物化を許してきた
他の取締役者に責任はないのか』

『ゴーン社長のこれまでの経験を見ると、
危機に陥った会社を再生させることは
得意ですが、日産のような大きな会
社を、再生後、長期的に安定させること
は未知の世界ではないですか』

『クルマは社会を豊かにするものでなけ
ればならない……この発想が、ゴーン氏
には決定的に欠けていたのではないか。
多くの従業員に充実感を与え、生産拠点
がある地域を潤わせ、ユーザーを楽しま
せるという視点がなかったのではないか。
ゴーン氏はおカネをつくるのが得意な經
営者だった。』

他山の石としたいですね。(小早)

編集後記

リズム感♪

新型コロナウイルス感染症
の拡大の影響で、休校に
なった子どもたち。

時間を持て余す中学生の
娘のために、以前から欲し
いと言っていた電子ドラム
セットを買ってやりました。

娘は小さい頃からピアノやエレクトーンをやっていたせ
いか、すぐにそれなりに叩けるようになりました。

ところが私は、手と足が釣られて動いてしまい、うまく叩
けません(^_^;)。頭の体操にはなりますが…。(小早)



飛鳥のつばやき

二人育児はつらいよ

一人目が赤ちゃんだった
時、孤独で一日が絶望的な
長さを感じていたもので
すが、二人目は飛ぶような速
さで一日が終わります。

気が付けば、下の子は立
派な二重顎。体重の増加を
日割り計算すると、1日に卵一個分も増えておりました。
子泣き爺かな？(^q^)

#ようやく寝た弟を奇声で起こす兄
#正直赤ちゃん返り舐めてかかってました
#母の体はひとつしかなくてよ…

(大槻)



株式会社そうじの力

そうじで組織と人を磨く、
日本で唯一の研修会社

弊社は“そうじ=環境整備”を通じ

た「企業風土改革」を支援します。

講義、実習、チームミーティング、
計画作り、現場検証を通じて、社長と
社員の意識改革を図り、健全な企業風
土作りをお手伝いします。

支援期間は1年から。毎月1回訪問を
原則としますが、状況とご要望に応じ
て、プログラムをオーダーメイドしま
す。また各種団体向けの講演のご依頼
も受け付けております。(全国対応)