

「ヤメル・カエル・ヘラス」でブレイク・スルー

1. 「誰もが考えない」

私は、業界特化のコンサルタントではなく、単なる「業務改善コンサルタント」として普遍的な原理を基本にお客様を指導する方法をとっています。その基本スタイルは

- 1) 一緒に考える
- 2) ワクワクするアイデアを大切にす
- 3) それを誰でも実践できる形に落とし込む

という方法であります。

この時に、大きな「壁」になるのが「業界の知識がない」という点なのです。たしかに、団塊世代がシルバーになって業界に詳しい人が多くなっていますが、ここで問題になるのは「業界の常識」なのです。今、「デフレ・円高・株安」の3重苦の時代と言われていますが、「業界の常識」では現状を打開できないのです。「常識」というのは過去の成功要因で生まれたものなので、大きく環境が変わっており通じる部分が少なくなっているのです。

同じように、今、企業の幹部の方も過去の成功体験を財産にされているのです。この「過去の成功体験」が大きく邪魔をして、新しい発想を生み出さないのです。私は、お客様と接して成功も失敗の例も数多く体験していますので、この「知識・経験・根性」を財産にして、そして、お客様と一緒に考えてるようにしています。もちろん、検討違いなアイデアを提案するケースもありますが、それを受け入れる企業(人)はチャンスが大きくなるのです。「ハッ！」と驚くような発言から「気づき」が起こるのです。その「呼び水」となる発想、すなわち、「誰もが考えない」・・・これがキーワードであり、その後、改善のトリガーになるのです。

2. 「ヤメル・カエル・ヘラス」

私は、業務改善の視点に「ヤメル・カエル・ヘラス」という3つがあると考えています。マンネリになっている状況を打開するには「？」と思う事から始まるのです。私は、まず、業界の常識を「ヤメル」という方向で考えて見るのです。「ヤメル」ことでどんな障害が出て来るか検証する事が重要です。常識に惑わされて惰性で継続しているケースが多いのです。もちろん、実際にヤメル前にシミュレーションして見る事が重要です。いろんなケースを設定して、机上で障害を発見するのです。これは、意外に有効な方法なのです。

次の「カエル」は、文字通り「変える」という事ですが、その他に「代える」や「組合す」もあるのです。その物を変化させるのも1つの方法ですし、「代替」として別の物と置き換えてみるのが意外に有効なのです。「技術」にしても「素材」にしてもドンドン新しいものが出ています。最近の例では、クルマの駆動力にエンジンからモーターへ代える事がキーワードになっています。エンジンを幾ら変えても性能などの限界に来ているのです。しかし、「ハイブリッド」として、エンジンとモーターを組合す方法も中間にあって、現在では、この「組合す」が勝っているのです。

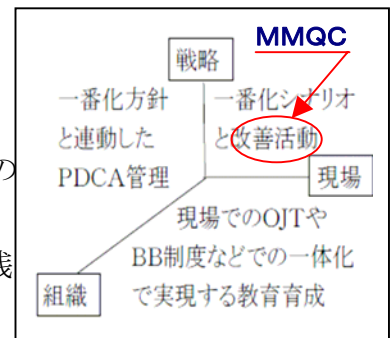
最後の「ヘラス」は、如何にも中途半端な方法ですが、これが、意外な効果を発揮するのです。よく言われているのが「トヨタの3点止め」法なのです。物をくっつけるのに4点で止めるのが普通ですが、その1点を省略して「3点止め」にしてコストを25%減らしているのです。このように、少し減らす事では、機能的な障害が出ないケースが多いのです。よく言われるのですが「人は2割の余裕を常に持っている」のです。10人とする仕事ならば、まず9人して、次に、8人しても余り負担感がなく実施できるのです。

3. ドンキホーテになるな！

私は、サラリーマン時代に船井総研で勉強して客員経営コンサルタント(〇-15号)の資格を頂いて独立いたしました。もともとはトヨタ販売店勤務時に身につけたノウハウを武器に「トヨタ方式」を広めたいと思っていたのですが、船井総研の宮内先生が「トヨタ方式」と言わない方がよいというアドバイスだったので、Faxで売上アップを行うコンサルタントからスタートしたのです。

この宮内先生の意図が良く分らない状態でしたが、最近、少しずつ理解できたような気分になっています。当時の私は、自分という存在を十分に認識せずに「トヨタ方式こそ真実だ！」という思いにかられて、あたかもドンキホーテのように動こうとしていたのです。確かに、「トヨタ方式」は素晴らしいことは誰でも理解しているのですが、それを受け入れて実践できる企業がどれだけあるのかという事だったのです。製造の会社でもトヨタのカンバン方式を導入して事業再生しようとするのですが、なかなか、うまく行かないのが実情なのです。この現実の中で、会社の中だけの実績では反対勢力に足元を見られるだけなのです。そういう怖さを今になって実感します。

自分で出来るFaxによる売上アップでスタートして、この約15年間、実績を積んで来ました。この背景から、もう一度「トヨタ方式」を見直すと、自分で出来ることはMMQCという業務改善指導だったのです。問題点を洗い出して、皆の智恵で解決策を考案し、その具現化でFaxにしたり、Webにしたり、DHにしたりという販売促進企画の役割を具体的に果たすことが当社のコンサル・スタイルになったのです。右は、156号に掲げたものですが、PDCAやOJT・BBなどの活動と連動する現場改善の指導という構図なのですが、一番重要なポイントは、現場の人は「考えて」と「動く」という事なのです。この実践指導なのです。MMQCのMMは「もっと儲かる」という意味なのですが、この「儲ける」という意識を現場の人に醸成することが大切なのです。



このように、お蔭様で「ドンキホーテ」状態のコンサルタントではなく、いろんな経験から状況が読めるコンサルタントになって来た実感しています。この「目測力」が、今後、生きて来ると思っています。一過性の成果を求めるお客様にも、「人材育成」を中心とした継続性のある指導をしていきたいと思っています。当然、目先の実績を上げながらの「人材育成」なので、困難な部分が多いのですが、それが「本物」の条件と思っています。

4. MMQCでヤメル・カエル・ヘラス！

私は、昨年(09年)10月末に「坐骨神経痛」になって、少しの期間「養生」に専念しました。この時に、友人から「哺乳類は、一度、ラクを覚えるとそれに染まってしまう」とアドバイスを受けました。なるほど、一度、なまけた身体を元へ戻すのに一苦労しました。同じことが、企業でも言えるのです。ある日、こうすればラクになるという事を覚えた現場は、徐々に「ラク」にしみ込んで行くのです。気がつかないうちに、余裕のある状態が既得権益のようになってしまうのです。

ある会社の役員さんが「最近の若者は、考えないのですよ」と嘆いて来られて、その改善をお手伝いしたのですが、生産現場の問題であっても手法は同じなのです。まず、身近なところで問題点を列挙してもらおうのです。誰も自分は完璧と思っている(?)ので、クロス・チェックとして敢えて他の部署をチェックしてもらおうのです。殆どの方は、他人の部署に問題があると思っているのです。この問題と思うことをカードに書いてもらって提出してもらおう事から始めるのです。このカードを一つずつ読み上げてもらって、他の人の意見を聞くのです。「何故、問題なのか？」という事を共有化

する事から始めるのです。

この時に、皆さんに心掛けてもらう点は、従来からの延長線上で考えるのではなく、「ヤメル・カエル・ヘラス」という3つの視点で対策を考えてみる事も重要なのです。確かに、今までの事情があつて現状になっているのですが、バックグラウンドが変わっている点からズレが出ているのです。面白い例では、コンピュータで給与計算している会社さんですが、コンピュータから出力された細長い明細を個人台帳に毎月貼付している事例もあるのです。さすがに、私もびっくりしました。なぜ？という疑問以前の衝撃でした。何十年も前に個人台帳が必要であつたのでしょうか、コンピュータを導入されて相当な期間経過しているのに、同じことを繰り返している「化石」のような事が現実にあるのです。

他にも、エクセルで半日かけて、製造実績を打ち込んでいる作業があつたのです。いつから、やっているの？と聞いたら、先輩から引き継いだので分らないという話でした。誰に出しているの？と聞いたら、月に1回、上司に出しているという事でした。そこで、上司に同じ質問をすると、同じように先輩から引きついでおり、もらったリストをファイルしているというのです。これも恐ろしいですね。そもそも、製造実績はコンピュータの資料を使っているのに、エクセルに入力するのではなく、コンピュータでソフトを作れば解決できる筈なのです。幾らパートさんでも、結局、半人月の費用をかけているので、非常に高いムダを垂れ流していたのです。

こういう笑えない事が身近なところで繰り返されているのが事実なのです。「ヤメル・カエル・ヘラス」のチェック会議を定期的実施することが重要です。「資料」の正味期限を考える必要があります。殆どは、その時だけというケースです。長く必要になる場合でも3年も続くと一度止めて見るというアクションが重要です。先ほどのファイルしているだけなら、誰も支障が出ないのです。そのまま、ヤメルと決めてしまえば良いのです。必要な場合でも、長年間にズレが出て、必ず、「カエル」「ヘラス」の工夫が入ってくるのです。そのまま延長というケースは、もう一度、疑ってみるのものが重要です。

【まとめ】

1. 誰も考えないような「ハッ！」とするアイデアは、何気ない言葉から生まれる事が多い。
2. 常識を打ち破るには「ヤメル、カエル、ヘラス」の発想がポイントになる
3. 思い込みが強いとドンキホーテになってしまう
4. MMQCは「ヤメル・カエル・ヘラス」で実践する

【AMIニュースのバックログは <http://www.web-ami.com/siryo.html> でご覧になれます！】