

## 「ガンタペール」②

### 1. 中小企業の現状

右掲は、'73年に作られたという中小企業家同友会理念を表す物の中で代表的な「3つの目的」と呼ばれるものです。いの一  
番に「よい会社」として「自主的近代化と強靱な経営体質づくり」  
を挙げています。

すなわち、社員にとっても「強靱な経営体質」で、少々の景気  
変動にも耐えられる財力が安心して働ける素になります。某兵庫  
県のおかきメーカーの社長は「俺には100億の財産がある。何も  
売れなくても10年はお前らを食べさせてやる。」と言い切って、  
超ワンマン経営をされています。傍からみると社員さんが卑屈に  
なって務めていると思う訳ですが、現実的には、この安心感と近  
隣では高い水準の賃金に満足している訳です。

しかし、どの会社も強靱な経営体質を築けているかという点と難しいのです。先のおかきメーカー  
は商品の売り方で贈答用として各地の経営者に愛用されているのですが、それには、地元産の  
稲穂を商品に沿えて「地元の米を使っている」というブランドを定着させたという背景があるの  
です。このように、「商品・技術・サービス」のいずれかで勝る事が重要なのですが、世の中の大多  
数を占める中小企業は下請加工業であったり、単に商品を仕入れて販売するだけというケース  
が多いので簡単にはブランド化が出来ないのです。

前者は製造業のグローバル化の波や技術の進歩でモジュール化が進み、いわゆる、「ムーア  
の法則」や「スマイル曲線」と呼ばれる脅威にさらされており、後者は、メーカーの直販化やネット  
販売などの攻勢を受けて、いわゆる、「御用聞き」という営業スタイルでは価格競争に巻き込まれ  
て低粗利に陥るか価格で負けてしまうのです。

従って、「強靱な経営体質」とは裏腹に借金に追われ自転車操業になっているケースが多く、  
過去の担保能力を食いつぶしているという状況が数多く見受けられるのです。実際に、大阪府  
の中小企業家同友会の会員数も減少傾向が続いており、新しく加入する企業は「土業」と呼ば  
れるような一人親方的な企業が多くなっているのです。本来、製造業でも卸売業でも30人以上  
の従業員がいる企業が集まって相互に切磋琢磨しようという会であったと思うのだが、そういう典  
型的な中小企業が、いろんな背景があると思いますが脱会しているのも事実なのです。

#### 中小企業家同友会の3つの目的

1. よい会社をつくらう  
同友会は、ひろく会員の経験と知識を交流して企業の自主的近代化と強靱な経営体質をつくることをめざします。
2. すぐれた経営者にならう  
同友会は、中小企業家が自主的な努力によって、相互に資質を高め、知識を吸収し、これからの経営者に要求される総合的な能力を身につけることをめざします。
3. 経営環境を改善しよう  
同友会は、他の中小企業団体とも提携して、中小企業をとりまく、社会・経済・政治的な環境を改善し、中小企業の経営を守り安定させ、日本経済の自主的・平和的な繁栄をめざします。

### 2. 企業に潜む3つのガン

右掲は、「改善の3つの視点」と呼んでいるものです。「ムダ・ムラ・ムリ」  
という3つが企業の儲けを蝕んでいるのです。この3つの視点を徹底し  
ているのがトヨタの代名詞「カンバン方式」なのです。在庫を持たない、  
工程に分解してタクトタイムに合わせた標準作業を行い、しかも、後工  
程引きと言って完成したらお客様のところに向かうという徹底した1個  
流し方式なのです。いろんな批判はあるかと思いますが、年間の純利益が3兆円という儲けがも  
たらす余裕は、例えば、研究開発費でも格段の差があり、今やハイブリッド車ではトヨタの独壇場  
という競争力を生み出しているのです。

#### 改善の3つの視点

- ・ムダ・・・広すぎるスペース
- ・ムラ・・・遊んでいる社員
- ・ムリ・・・売れない在庫

ところが、中小零細企業では、この3つの視点に欠け、社員は放置された状態というのが一般  
的なのです。工場の標準作業もなければ、販売の予算達成のシナリオもないのです。確かに、  
社員は一生懸命に働いていると思っっているのですが、しかし、結果は高い固定費に苛まれて万

年赤字体質というケースが多いのです。そして、バブル期に蓄えた財産を食いつぶしているという状況が見られるのです。

### 3. 企業版の「ガンタベール」

では、企業に潜む3つのガンをどのようにして撲滅するかという事が課題になります。右掲は、故船井先生が教えて下さった「レンガ積みの法則」という物です。やらされて行う作業効率を1とすると納得して行うと1.6倍に作業効率が高まり、さらに工夫するようになると1.6倍すなわち $1.6^2 = 2.56 \approx 3$ 倍に跳ね上がるのです。

#### レンガ積みの法則

1.0・・・やらされて行う作業効率

1.6・・・納得して行う作業効率

1.6<sup>2</sup>・・・工夫して行う作業効率

By故船井幸雄先生

OJTという言葉がありますが、仕事を与える際に、どのように教える

かが問題なのです。「やっつけ！」と仕事を指示するだけなら目標感がないので、ダラダラと作業するのです。例えば、今日の作業スケジュールはこうなっていると教えると目標感が働き、作業はスピードUPするようになるのです。そして、リーダー格の人が、例えば、これだけの作業をこなすにはどうするかと考える習慣を持たせると全体的な効率化が始まって $1.6^2 \approx 3$ 倍というレベルに向上するのです。

「改善は人づくり品質づくり」という標語がありますが、まず、「人」が大切なのです。標準作業とまで行かなくても「これ位の量をいつまでに」という事から始める必要があるのです。この指示をしないと晩までにこなせばよいとなり、いわゆる、「紙飛行機折り」の状態、工程に分けて分担するとカンタンな工程は「手持ち無沙汰」になり、これを繰り返すとユツタリとした作業が当たり前になってしまうのです。そして、「ヒマな波動」が蔓延るようになるのです。これを回避するには、仕事を「何をいつまでに」と指示する事がポイントになるのです。

次に、「量」を確保して「やり切る」という習慣づくりで、創意工夫を行う風土づくりが大切なのです。もちろん、部下が考えてくれればよいのですが、多くの場合、「職場は上司の鏡」というように上司が工夫する習慣をもたないと部下も工夫しないのです。上司が工夫して、全体の効率化を図る「人」が「人財」なのです。「やってみせ、言って聞かせて、させてみて、褒めてやらねば人は動かじ」は山本五十六元帥の名言ですが、自分で工夫して、それを部下に伝播する能力が重要なのですが、残念な事に、一般的な中小零細企業では稀有なのです。

### 4. 「量の確保から質の向上へ」

右掲は「ピエロ・オン・ザ・ボール」というサラリーマン時代に上司の故十河専務から教わった物です。サラリーマンは「一日過ぎて夕方うまいビールが飲めると幸せ」という意識の方が多いのです。従って、「どれだけ生産(販売)したか」などを考える方は稀有な存在なので、会社は「量」を確保することが大切なのだという教えなのです。



「ピエロのように、いつも足を動かしていないといけない状態づくり」という事がポイントです。この状態から「どうしたらラクになるか」と自ずから工夫するという考え方です。その為には、「商品」(技術・サービス)を強化して売れるようにして、反復する商品では必ず自社に注文がくるようにする「戦略」を考えて、実際にどうするか「戦術」を教え、各自の戦闘結果をウォッチングする事が大切なのです。この「事実」に基づく管理で進めるのが私の勤めた会社の基本方式だったのです。これが正解という訳ではないので、次号でこの辺を具体的にご紹介したいと思います。