

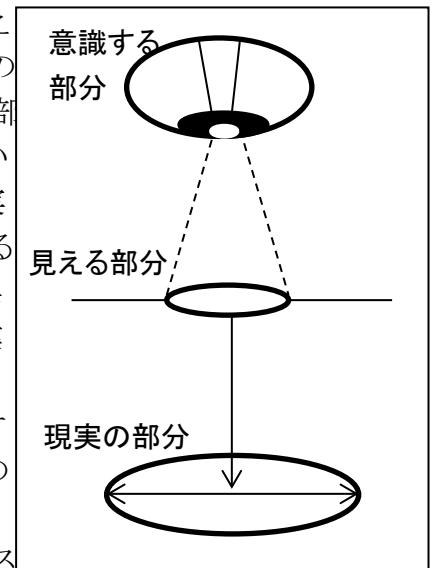
## 「現実はいより深くて広い」

### 1. 洗濯で実体験して分かったこと

右掲は23年前に船井総研で学んだ時に、講師の宮内先生が教えて下さった言葉「現実はいより深くて広い」というものを表したものです。実際に見えている部分というのは現実には起こっている事の一部にしか過ぎず、奥が深く、さらに、広範囲にわたる物事が絡んでいるのです。従って、経営コンサルタントとして活動するにあたって、実際にお客様から経営問題の相談を受けた際は、お客様のおっしゃる事も大切だが、その反対側などの状況も調べた上で判断しないと誤った事をサジェスト(示唆)する可能性があるのです。そのような間違いを起さないように心掛ける必要があるのです。

この教えを肝にして経営コンサルティングを生業にして来たのですが、自分の事ですが実体験したのです。それは、92才の母がいますが、少し痴呆症が入って来て、いろんな面で危なかしい場面が多くなり、介護認定を受けてデイサービスや一泊宿泊などのサービスを受けているのですが、自宅では自分一人なので炊事・洗濯・掃除などの日常のことが危ういのでヘルパーさんに来てもらって洗濯と掃除をしてもらう事になったのです。当初は、洗濯がメインなので週に1回でよいと思っていたのですが、デイサービスなどで着替えた分をまとめて洗濯しようすると洗濯は可能でも干す場所が不足と実際にやってみて分かったのです。

私は、3年ほど前に妻がなくなり、三男と一緒に暮らしており、洗濯は幸い全自動洗濯乾燥機を使ってボタン一つで放置したまま洗濯から乾燥まで自動化していますので、洗濯物を干すという事が意識から抜けていたのです。干すという作業を日常していないと洗濯を依頼するにも適量が思い及ばないのです。実際に、1週間分をまとめて洗濯すると干す場所がなくなりムリなので、一部は私の自宅に持ち帰って洗濯する事にしたのです。私の計算では、ヘルパーさんが行う洗濯時間だけを考えていたのですが、洗濯は出来ても干す場所が不足したのです。この事態になって宮内先生の「現実はいより深くて広い」を思い出したのです。



### 2. テスト生産→号口化→大量生産

トヨタ改善チームの方が「号口」という言葉を使っておられましたが、その号口(ごうぐち)とは「試作生産を終えて本生産で製品を流すことでトヨタでは、創業時から完成車を造るための部品を、例えば10台分ごとに一つのグループとして1号口、2号口と名づけ、工程の進行管理を行っていたのが名前の由来」とあります。すなわち、試作でいろんな角度で検証して、大量生産へ展開した時に「まとめ生産」を行ったのです。現在では「1個流し」(ジャストインタイム)を行っていますが、創業時のトヨタでは「まとめ生産」をしていたのです。

自動車は設計段階では生産上で発生する諸問題を発見できないのです。従って、いろんな部品の試作を行い組み上げてプロトタイプが完成して、それをテストコースで走らせていろんな負荷をかけて不具合を発見するのです。しかし、この段階では単体なのでテストが終わったから即大量生産という訳ではないのです。量産技術と呼ぶのですが、下請けがロット製作した物でライン生産するのです。この段階が号口と言い最初の生産番号なのです。

この初期号口のテスト車をテストコースで試して、量産上での諸問題を発見するのです。これでOKならば、本格的に量産するのです。自動車販売店には初期配車という言葉があるのですが、この段階ではメーカーが初期号口で生産した物が送られて来るのです。今の下請けの製造

水準が高いので余り問題はないのですが、昔は、新車発売から半年は待つて買う方が良いという都市伝説があったのです。これは、こんな背景を物語っているのです。

### 3. 「思いの外」に備える

前述のように、母の洗濯問題という身近な問題や自動車の生産という規模の大きな問題を書いて来ましたが、軽い問題の見込みでも専門家による設計開発による製造という問題でも見えな問題があるという事なのです。従って、日常の事柄でも思いの外にある諸問題があることを考慮して取り掛かる事が大切なのです。

ところが、ワンマン的な存在になると情報は自分に都合のよい物ばかり聞こえる事になりやすく、都合の悪い事に気づかないケースも出るのです。ドラッカー先生の「マネジメント」にGMのCEO スローンが会議で対立する意見が出ない議案の場合、問題の意味を深める為に時間が必要として後日再検討すると決めていたという話があります。全会一致という事の危険性を弁えているのです。

しかしながら、現実の中小零細企業では、「ひらめ族」ではないですがトップの存在が大きくて全員が顔色を窺っておりトップの意向に反対する社員が少ないのです。こんな現実があるので、会社や上司の反社会的な判断にも従ってしまって「業務上〇〇」という罪を被る事が多いのです。私の母は、就職する際に「何事もするのは自分だから、よく考えて行動せよ」と注意してくれましたが、自分の信じる事を行うように心掛けて来ました。

今、経営コンサルタントをしていますがお客様の決断の際に、敢えて反対意見を述べて覚悟の程を推し量っています。ちょっとした反対意見でグラつくようでは肚が座っていないので、少しアゲンストの風が吹くと腰が折れやすいのです。何事も「思いの外」を想定して、その事に出くわしても大丈夫なように心の準備が必要なのです。

### 4. 「3回安定10回固定の原則」

「現実には思いよりも深くて広い」という言葉を考えて来ましたが、昔から「文殊の知恵」という言葉があるように、多くの人の経験を活用する事が大切です。例えば、新しい事柄に取り組むには、未体験なので隠れた諸問題があるので、表向きの情報で判断しては困ったことになりやすいのです。全員が未体験な事柄とすれば、誰かが決断して行うのですが、その道のりにはいろんな壁が立ちだかる事を想定しておかねばならないのです。

また、試作段階でうまく行ったとしても、号口化して徐々にレベルを上げて行かないと大きなリスクを抱えたまま突き進むことになってしまうのです。自動車の世界では、ちょっとした部品の不具合でタカタのエアバッグのトラブルのように桁外れのクレームになり、会社の存在すら危うくなるのです。火薬の量というのは想定外の問題だとは思いますが、桁はずれに大量生産した時に発生した不具合なのです。

慎重に号口化した物でも大量生産という量産技術のバラツキでトンでもない事になったのです。日常の諸問題でも1回や2回うまく展開して安心してはならないのです。故船井先生は「3回安定10回固定の原則」と教えていただきましたが、少ないとも3回は繰り返して問題に有無を判断して、その後、10回くらいまでリスクを想定しておく事が肝腎なのです。それでもタカタのエアバッグのように大量になって出て来る問題があるので、定期的にチェックする事が大切です。本当に「慣れた頃に事故が起きる」と言いますが、誰でも安心したら心にスキマが出るので、定期的にチェックする事が大切です。

【AMIニュースのバックログは <http://www.web-ami.com/siryu.html> あります！】