

## はじめに

「我慢をしていればきつとよくなる」

「痛みに耐えていればきつとよい時代がくる」

そう信じて、今の厳しい状況に必死になって耐えている企業がたくさんあります。景気循環説のもと、「今は厳しいけれども、必ず景気は回復して、またよい風が吹いてくる」と考えているのでしょうか。たしかに、かつては好景気のあとに不景気がきても、また好景気が戻ってきて、それまでの問題を解決してくれるという状況がたびたびありました。業界によって多少の差はありましたが、何年かじつと耐えていれば再びよい時代がめぐってくる、というのが当たり前になっていました。そこでは景気の悪化に対して、なにかを大胆に変えていくというよりは、なにもせずひたすら忍耐、我慢しかないと認識されていなかったでしょうか。

ここに大きな間違いがあります。

「今は不況だから」を経営悪化の理由とする経営者がたくさんいます。しかし、どれほど経営を取り巻く環境が悪かろうとも、伸びている企業はたくさんありますし、需要は確実

にあります。需要があるにもかかわらず経営が低迷するのは、よほど間違ったことをしているか、需要に応えるモノづくりやサービスの提供ができていないからにほかなりません。我慢をしてもなにも変わらないし、変わらないどころか、悪くなるばかりです。

今日の経営者にとってもっとも大切なのは、こうした環境の変化をきちんと認識して、認識するだけではなく、実際に実行に移す行動力だと言えます。環境の変化を一過性のものとらえ、変化を拒否したり、変化を頭で理解しつつも、あれこれと理由をつけて実際にはなにも変えようとしないようでは、時代に後れを取るだけです。右肩上がり・生産者優位の時代に通用した経営学・常識は捨てて、右肩下がり・消費者優位の時代に通用する経営力を身につける必要があります。

拙著『トヨタ式人づくりモノづくり』（ダイヤモンド社）で、筆者はトヨタ生産方式について、需要と供給の関係が上回ったり下回ったりする、いわば売れる日と売れない日、晴れの日雨の日が入り交じった全天候型の仕組みである、と紹介しました。需要が供給を上回っていた「つくれば売れた時代」の、晴天型の仕組みである一般的な生産方式とのちがいを明確にしたものです。まさにこれからの時代は、トヨタ生産方式のような全天候型の仕組みを持つことなしには経営は成り立たなくなっています。

本書はこうした全天候型の仕組みへと経営を大きく変えていくうえでもっとも大切な「改善していく力」を中心にとめたものです。もちろん「改善」それ自体は「K A I Z E N」という世界共通語となり、今や改善に取り組んでいない企業はほとんどないはずですが、目に見えるムダ取りだけでは追いつかないほどのコスト削減を求められ、

さらに需要が減っている状況では、従来どおりの改善だけでは思うような効果を発揮できなくなりつつあります。それでは、改善は今や有効な手段でなくなっているのかと言えば、それはちがいます。

トヨタグループは今も永々と改善をつづけていますし、トヨタ生産方式を導入した多くの企業も堂々たる勝ち残り企業となっています。本文で詳述するように、改善が「課題解決型改善」「需要を増やす改善」「一気通貫の改善」へと進化を遂げはじめています。しかも改善の主体はスタッフではなく、現場で働く一人一人の社員が自ら課題を掲げて取り組むものでなくてはならないのです。

今の時代、ただ痛みを耐えるだけではなにも変わりません。まず「我慢さえしていれば」という意識を捨て去る決意です。そのうえで仕組みを全天候型のものへと大きく変えていく覚悟です。その際、改善はもつとも有効な手段ですが、ただやればよいというものではありません。新しい時代の勝者となるための改善に是非とも取り組んでください。幸い日本にはトヨタ生産方式という素晴らしいベンチマーキングの対象があります。ただし、トヨタ生産方式をそのまま自社に導入しても、トヨタほどの効果を上げることができませんし、場合によっては大きな混乱を招くだけに終わります。トヨタ生産方式をベンチマーキングしたうえで、自社の置かれている状況、持っている武器、そしてなににより働いている社員の知恵を活かしながら、もつとも適したやり方を考える必要があります。変化の時代、一社でも多くの企業に、強い競争力を身につけていただければと考えています。本書が少しでもそのお役に立てるなら望外の幸せです。

本書でもわが師・大野耐一氏の言葉やエピソードを多数引用させていただきました。筆者は、大野耐一氏のもとで働いていた当時の教えをノートに書き、「こんなとき、大野さんならどうするかなあ」と思いながら、今日でもたびたび読み返すのを習慣としています。本書をまとめるにあたり、多くは当時の日記・ノートより抜粋しましたが、より正確を期するために同氏著『トヨタ生産方式』（ダイヤモンド社）や『現場経営』（日本能率協会マネジメントセンター）、「工場管理」（一九九〇年八月号、日刊工業新聞社）などを参照させていただきました。ほかに豊田英二氏の『決断』（日経ビジネス人文庫）、『豊田英二語録』（小学館文庫）などの書籍のほか、新聞・雑誌の経済記事からも多くのヒントや情報をいただきました。

本書の執筆にあたっては左記の皆様には種々ご教示いただきました。記して深謝申し上げます。（敬称略、順不同）

- 張 富士夫 トヨタ自動車株式会社社長  
白水 宏典 トヨタ自動車株式会社副社長  
林 南八 トヨタ自動車株式会社技監  
長嶋 要市 株式会社東京経営システム研究所長 北京大学教授  
武田 正利 鐘淵化学工業株式会社社長  
辻川 昭 株式会社フジクラ社長  
福田 実 株式会社福田組社長

- 出原 洋三 日本板硝子株式会社社長  
堀内 稔夫 エー・エム・エスジャパン株式会社社長  
馬見塚 護 トヨタ自動車九州株式会社副社長  
植松 高豊 光洋サーモシステム株式会社会長  
阪口 政博 共立金属工業株式会社社長  
竹馬理一郎 トヨタホーム近畿株式会社社長  
白鳥 進治 アイシン軽金属株式会社社長  
陣内幸一郎 リコーユニテック株式会社社長  
岡崎 等 株式会社ワールドインダストリー社長  
大島 敦 日総工業株式会社副会長  
井手下久登 医療法人いでしたクリニック理事長  
松尾俊一郎 有限会社松尾エフピー総合研究所所長

最後に、縁の下の力持ちの役割を担ってくださった「グループ21（編集会議）」の今村龍之助氏、桑原晃弥氏、ダイヤモンド社の篠原育夫氏の労にお礼申し上げます。

二〇〇三年一月吉日

著者