コンサルタントの現場から

第76回

(株)ジェムコ日本経営　高橋 功吉

「コンサルタントの現場から」のコラムは、コンサルタントがコンサルティング等の現場で見聞きしたことの中から、参考になるのではないかという四方山話を綴ったものです。

真の原因に対策できているか

真の対策になっているか

色々とご支援をさせていただいていると、それは、真の原因への対策になっているだろうかという場面に遭遇することが意外に多い。わかりやすい例は、品質問題だが、実はそれだけではない。

先ず、品質問題への対策という例で言うと、取り付け間違いや加工ミスがあると、対策が「作業者への教育や注意」となっている例だ。取り付け間違いをしたのは作業者なので作業者に間違えないように注意することで対策したということなのだが、真の原因は、取り付け間違いをするような設計になっていたからだ。もともと、人は誰でも「うっかり」ということがある。それを前提に、間違った取り付けができない設計にすることが基本なのだが、それに対策せずに、教育や注意ということで対策したことにしていたのでは、当然、再発するし、真の対策になっているとは言えない。

真の原因の掘り下げ

さらに、真の原因対策ができている企業は、なぜ取り付け間違いができない設計にできなかったのかまで掘り下げて対策をしている。設計時に、どのような作業ミスが発生する可能性があるかを抽出し、それに対する対策方法視点をマニュアル化し、確実に設計に織り込まれたかまでチェックする仕組みを作るという対策をされているところもある。ここまでできれば、同様の品質問題が発生することはなくなる。

経営推進の中での原因把握と対策

ところで、このような品質問題はわかりやすいのであるが、日常の経営推進でも、同様なことが多い。

例えば、売上が計画未達だったり、利益が未達だったりした場合、どれだけ真の原因を追求して対策しているだろうか。売上が未達なのは、実は商品力で競合に負けているのに、営業の商談力がないとか、商品知識の不足とか、販売促進策が悪いというように、本来の原因には目を瞑っているのではないかという例もある。その背景には、わかっているのだが、言い出しにくい、言いたくないということもある。

また、赤字の事業や商品。明らかに原価割れした価格設定に問題があるにもかかわらず、経営トップが価格を決めたので、それは言えないので、コスト削減が思うようにできていないということが原因にされているということもある。

真の原因を明確にする風土を築く

このようなことでは、真の原因への対策がされないまま、問題が放置され、事業の足を引っ張ることにもなる。そういう意味では、先ずは、真の原因を明確にするという風土を築くことが大切だ。

問題が発生したら、その原因を問われるのは常だ。その時に、その報告を鵜呑みにせず、それは真の原因かと質問することが大切だ。これを繰り返すと、日頃から皆が真の原因を把握して対策しようという風土に変わってくる。意識して真因を把握する風土を作ることで、適当な言い訳ではなく、真の原因対策ができる企業に変革が図れるからだ。

また、真因を把握するための方法を皆が習得することも大切だ。

真因を探り対策のできる企業に

真の原因を把握するための方法として、「なぜなぜ分析」という方法がある。これは、真因を把握するために、なぜなぜと掘り下げていく手法であり、表面的な原因ではなく真因を明確にするのに有効だ。

実際、多くの企業で使われているが、分析内容を見せてもらうと、これでは真因にたどり着けないという例がある。

わかりやすい例ということで、不良品が流出した原因分析例を示すと、①なぜ不良品が流出したのか→検査基準に間違いがあったから。②なぜ検査基準が間違っていたのか→検査基準の作成者が、仕事が忙しく、睡眠不足だったので。③なぜ睡眠不足になったのか→上司が多くの仕事を指示したので。④なぜ上司は多くの仕事の指示をしたのか→部下の仕事量を含めた管理ができていなかったので。

対策は、部下の仕事の管理のできる上司に替える？　というような例だ。

上記はわかりやすく説明するためのもので、実際には、ここまで馬鹿げた分析例はないが、これは、誰が見ても、真の原因になっているとは言えず、明らかになぜなぜ分析の仕方が悪い。

実は、なぜなぜ分析をする時のポイントは、人起因にしないということなのだが、このあたりの基本をしっかりと理解し、常に真因を探り対策ができる企業にすることは、強い体質を作る上でも大切なことと言える。

今一度、日常の経営推進の中で、真の原因を把握した対策にできているか、言い訳に終始していたり、本質的な問題を避けた対策になっていないか確認してみてはどうだろうか。皆が常に真因を探り対策ができる企業こそが生き残れる企業の条件ではないだろうか。

<執筆者プロフィール>

高橋 功吉
（たかはし こうきち）

㈱ジェムコ日本経営
常務理事 グローバル事業担当

大手家電メーカーにて、海外経営責任者などの要職を歴任後、ジェムコ日本経営に入社。2007年執行役員、2011年取締役、2015年6月より現職。上場企業経営トップおよびボードメンバーへの顧問型経営支援をはじめ、グローバル戦略の構築から、製造現場の現場力向上、品質革新など、経営全般にわたり幅広く活躍している。実践に裏打ちされた「わかりやすい」コンサルティングが身上。「ものづくり経営入門」（日経 BP）他、雑誌や媒体への執筆、講演も多い。

主な資格は、ICMC（国際公認経営コンサルティング協会）認定コンサルタント、公益社団法人全日本能率連盟認定マネジメントコンサルタント、経済産業大臣登録中小企業診断士