

と思われる会議は3カ月に1回は「やる」案を出した。当然3座布団、と思いきや結果は0座布団。藤田社長が述べた理由はこうだ。

「この案を採用すれば、捨てる」と言いながら、3カ月に1回やめる、という新たなルールを作ることになってしまおう」

座布団数はSNSでも発表。

この会議は、社員のみならず社外関係者にも注目された。

「一度捨てることで、新たな改善も見えてくる。アメリカに気がしすぎず、一度更地にすることが重要だと感じました」(藤田さん)

例えば、ゴミ箱。個人用を禁止し、共用のものだけにすると、「ゴミ箱が遠い」との意見も出始めた。数が少ないのか、置かれている場所が悪いのか。小さなことだが、どうしたら働きやすい職場にできるのか、新たな

議論が始まった。

労働生産性という指標がある。就業者1人当たりの名目付加価値で示され、2013年の日本の労働生産性はOECD加盟34カ国中22位(日本生産性本部による)。主要7カ国では20年連続最下位だ。日本企業にいかにもムダが多いかが想像できる。

独自の進化を目指す

固定観念を捨てよう……。そんな取り組みで、売り上げが頭打ちになっていた定番商品を活性化させたのがカルビーだ。オーツ麦や玄米などを主原料とする「フルグラ」は24年前、「フルーツグラノーラ」の名で売り出された。食物繊維や鉄分を多く含み、コーンフレークより大人に受け入れられやすい。11年には37億円を売り上げる商品に育っていた。

いた。

「こんなにウマイんだから、もっと売れるはずだよ」

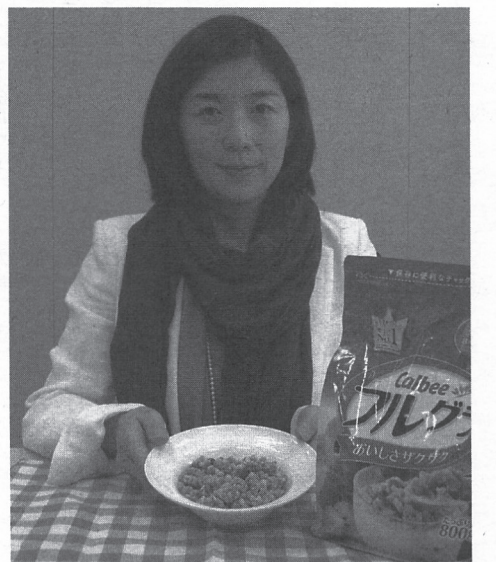
この一言で、売り上げ100億円を目指す「フルグラ100プロジェクト」が立ち上がった。しまった。「しまった」と表現したのは、当時の事業部がこの数字に少し不安をもっていたからだ。

牛乳をかけても軟らかくなりすぎない。噛んだときに軽いザクザク感を出す……。長年にわたってコツコツと改善を重ね、お客を獲得してきた。なのに、急に3倍を目指せだなんて。捨てたのは二つ。まずは「グラノーラは朝食にならない」という固定観念だ。

日本ではグラノーラ商品はともと、子どものおやつなどと思われていた。だが、栄養価を考えるとむしろ朝食にオススメだ。事実、米国では主食に近い

カルビー

藤原かおりさん(40)は「フルグラをお菓子として販売してほしい」という声もあるが、朝食として食べてもらいたい。お菓子メーカーながら丁寧に断りしているという



商品として、朝の食卓にのぼることも多い。日本でも朝食として、ご飯・パンと並ぶ選択肢に入れてもらえるのでは、と考えた。

とはいえ、急に「ご飯やパンの代わりに食べて」と日本人に向かって言うのは、ちょっと押しつけがましくないか? そこで二つ目の「捨てる」が登場する。

「主食でない」とダメ、という考えも捨てました(フルグラ事業部長の藤原かおりさん)

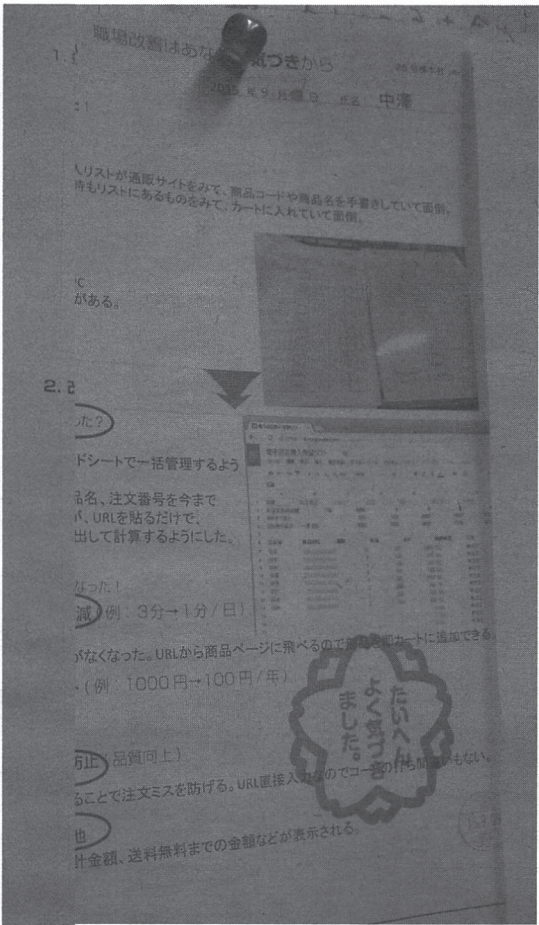
「お友達作戦」と名付け、パンやご飯を主食にして、副食として、朝食定番のヨーグルトなどと一緒に食べることを提案した。アメリカンスタイルとは異なる、独自の進化を目指したのだ。狙いは当たり、各メディアに「パンケーキの次はグラノーラ」と報じられた。

82歳社員が新商品

日本企業が多くの「荷物」を捨てられない背景の一つが、終身雇用制だ。事業や組織は捨てられるが、社員はどんなに生産性が低くてもそう簡単にはいかない。さらに横並びの文化も影響し、「選択と集中」を徹底できず、社員に余計な仕事を与え続けてしまう。

その点、さまざまな工場使われる「精密位置決めスイッチ」で世界トップシェアを誇る、スイッチメーカーのメトロロール。パート勤務の人でも参加できるよう、午後4時に始まって6時には終わる。同じ理由で社内旅行も年に1回催すが、日帰りで午後6時には社に戻ってくるようにしている。

独特の「選択と集中」の成果を、松橋社長はこう誇っている。「情報、モノ、金がさらさらと流れていく状態になりました」贅肉を捨てた会社は軽やかだ。



社長の松橋卓司さん(57)。学歴やSPIを基準に採用しながらかつて「人と交流しない」という「自立心」が採用基準

(東京都立川市)の断捨離術は対極にある。

まず、管理部門がない。さすがに出入金を行う経理担当はいるが、総務課も人事課も「全く必要ない」(松橋卓司社長)。人事評価をするのは上司。採用だって、製造やマーケティング部門から選ばれた社員に任せる。事務所や工場にはパーテーションもない。別の部署にいる担当者にも用事があるとき、例えば工場では吹き抜けに顔を出して「おー」と叫ぶ。

社内メールもない。メールアドレスは与えているが、社内でのメールは必要なファイルを送るなど例外を除き、原則禁止。面と向かってのコミュニケーションを活発にしたいからだ。最近、82歳の社員の技術が元になり新商品が生まれた。空圧技術の専門家だったが、74歳の

とき、65歳以降も働けるメトロロールに転職してきた男性だ。彼の技術は決して最先端ではなかったが、ふと話した20代の社員が注目。ディスプレイを重ね、今でも使える技術にリメイクし、日本の自動車メーカーなどに採用される大ヒット商品になった。

「人件費が世界トップクラスの日本では、ルーチン作業ではなく、クリエイティブな力で勝負せねばならない。そのために必要なのが社員同士のカジュアルな交流で、それを阻害するものは全て取り払うのです」(松橋社長)

メトロロールには、約130人の社員に対して会議室はたった二つ。その代わり、社内の至るところに設けられたフリースペースで、オープンに話す。飲み放題のコーヒーパー手に、社内のあちこちで議論に花が咲いている。

「気づき用紙」に改善案

日本企業の得意技、カイゼンも独特だ。とりまとめ役の総務課がないため、社員は気づいたときに社内の改善案などを「気づき用紙」に書いて社内のポストに投函。経営陣はそれを毎日チェックし、

メトロロール 社内に貼られた「気づき用紙」。打ち合わせもフリースペースで行うから、それぞれの仕事内容や考えていることが共有できるとい

次の日には採否を社内の壁に貼り出す。昨年は235件の改善案が出され、214件が採用された。

ちなみに、社員旅行の幹事は持ち回り。「金を生まない仕事は、みじん切りにして平等に割り振る」という徹底ぶりだ。コストも減らし、全員野球の体制につ

「気づき用紙」に改善案

1999年、経営不振に陥った日産自動車はカルロス・ゴーン社長のもと、社内改革を始めた。人員削減に加え、国内の工場や下請け会社の株式を手放し、4年で2兆円超の借金を完済した。

このとき注目されたのが、クロスファンクショナルチーム(CFT)と呼ばれる、改革を目的に組織横断的につくられた特別チーム。この一員だった柏木吉基さん(43)は、「ゴーンさんは、日本人の気質を分かっていたからこそ、この手法をとったのでは」と推測する。柏木さんは「日本企業が捨

なぜ必要かを考え抜く

客観データで説得する えることをよしとしない文化」を挙げる。与えられた仕事は正確かつスピーディーにこなすが、なぜこの仕事が必要なのか、本当にやるべきかをあまり考えない。「だからこそゴーンさんはあえてチームを作り、考えるための時間と方法を与えたのだと思います」

それは本心に、自分の会社に必要なことを考え抜いたからこそ、「荷物」を手放すことができた。その経験から、柏木さんは力説する。「企業が捨てる体質を身につけるには、文化、スキル、心理的障壁の3本柱で解決にあらねばならない」



よしき 日立製作所代表取締役、MBA取得を経て、日産自動車グループで経営改革を推進。2014年に独立

心理的な障壁とは何か。例えば、顔見知りの先輩が作った事業や制度は、誰だつて手をつけづらい。そういうものを捨てるには、データなどの客観的な情報を示して周囲を説得する必要がある。自分の頭で「捨てる」ことを考え抜ける社員を育てる。日本企業がグローバル競争を勝ち抜くには、そのことが不可欠だ。