



# 碧南ロータリークラブ週報

第3011回例会 令和4年4月20日(水)

- 会長 新美 雅浩
- 幹事 栗津 康之
- 会場監督(SAA) 岡本 耕也

2021-2022 年度 国際ロータリーのテーマ

- 例会日 毎週水曜日 12:30
- 事務局 碧南商工会議所内  
TEL<0566>41-1100  
ホームページ: <http://www.hekinan-rc.jp>  
E-mail: info@hekinan-rc.jp
- 例会場 碧南商工会議所ホール  
〒447-8501 愛知県碧南市源氏神明町 90  
FAX<0566>48-1100



奉仕しよう みんなの人生を豊かにするために

- 会報委員 石川鋼勇・鈴木 洋・藤関孝典・小林 尚

## ●本日のお弁当

大正館

## ●本日のお客様

(株)柿内幸夫技術士事務所 所長・  
多摩大学大学院ビジネススクール 客員教授 柿内幸夫様 (オンライン参加)

## 会 長 挨拶

皆さん、改めまして、こんにちは。

昨日今日と天候に恵まれておりますけれども、先週から雨の降る日が多くなっております。まだ梅雨という時期ではございませんが、この時期に降り続く雨のことを「筍梅雨」というふうに言われているそうです。今は筍が旬ということでこのような名前が付けられたと言われておりますけれども、他にも春先に降る雨のことを「春時雨」、「小糠雨」、「桜雨」とも言われておまして、先達の方々が天気には様々な呼び名を付けて楽しんでいただいております。今の時期に降る冷たい雨になりますけれども、梅雨の時期とは違いまして、蕾が膨らんで芽吹く時期に降る雨ということで、乾燥した大地を潤す恵みの雨ではないかなあと感じます。



新美雅浩会長

不安定な天候が続いておりますけれども、そういう時期を掻い潜りまして、先日の春の家族会については本当に穏やかな天候に恵まれまして、ゆったりとした春の散策を楽しむことができました。これも偏に親睦委員会の杉浦委員長をはじめ、委員の皆さんの心のこもったご設営の賜物ではないかなあと存じます。ありがとうございました。

本年度の柱となる事業がほぼ一通り終わりました、第4コーナーを曲がって、最後のラストパートに入っております。先日の日曜日には次年度の地区研修・協議会が3年ぶりにフルスペックで開催されたということでございますけれども、次年度にバトンをお渡しする準

備を進める時期が来たのかなあというふうに考えます。

そんな中で、本日は物事を伝えるということについて私が気になっている日本人の曖昧な言い回しに触れてみたいと存じます。言葉遣いについては昔から色々取り上げられておまして、時代によって非常に変化するという事は承知している訳ですけれども、大事な物事を決めたり、大事なことを伝えていかなきゃいけない時に日本人特有の曖昧にするような表現が当たり前のように使われているということが非常に気になっておまして、その代表的な事例でございますけれども、「～したいと思います。」という表現が頻繁に使われております。例えて言いますと、これまでもマスコミなどの餌食になった企業や政治家、教師や警察官などの公務員の不祥事も含めて後を絶たない状況でございますけれども、そういう時に記者会見でお詫びをする言葉遣いで、「誠に申し訳ございません。心よりお詫びを申し上げます」という言い回しがよく使われます。「お詫びを申し上げます」ということですので、お詫びをしていないのと同じになってしましまして、その後「思います」を繋げている訳ですので、これはもうお詫びをするつもりがないということになるのではないかなあと思います。なぜ、「心からお詫びを申し上げます。」と素直に言えないのかということが非常に気になるところでございます。その後続いて出てくる言葉が、「今後、こうしたことが無いように改善措置を検討したいと思います。」ということで、また「したいと思います。」という言葉が登場してきて、これでは改善措置を取らない可能性があるということになってしまいます。こちらについても、素直に「今後、こうしたことが無いように改善措置を講じ、徹底してまいります。」というふうに何ではっきり言えないかなあと思うところでございます。国会の予算委員会の政治家の発言でも、この言い回しを乱発しております。素直に本心で訴えなければいけない場面で、オブラートに包んだ形で発言されるような時代になってしまったのかなあという感じが致します。

自分の主義主張や考え方を PR していく際には、普段から自分が考えていることを包み隠さず率直に表現していただいて、その思いを共有させることで真意や本音が伝わって、円滑なコミュニケーションが生まれてくるというふうに考えます。日頃からの自分の言葉遣いもそうですけれども、後に残るものについては十分に注意を払いながら発言していく必要があるということをお伝え致しまして、本日の会長挨拶とさせていただきます。

よろしくお願い致します。

## 幹 事 報 告

幹事報告をさせていただきます。

- ・ 第10回理事会報告につきましては、幹事報告書の通りでございます。
- ・ ガバナー事務所より「第9回ワールドフード+ふれ愛フェスタ(WFF)当日の受付内容についてのご案内」が届いております。
- ・ 岡崎 RC より「事務局移転及び例会場変更のお知らせ」が届いております。



栗津康之幹事

- ・ 高浜 RC より「例会場変更について」のお知らせが届いております。
- ・ 4月27日（水）は定款第7条第1節（d）（1）による休会になります。
- ・ 5月4日（水）は法定休日になります。
- ・ 次回の例会につきましては、5月11日（水）になります。
- ・ 「第11回理事会開催のご案内」ということで、役員・理事の皆様にはお手元に届いていると思いますので、ご出席よろしくお願い致します。
- ・ 「今年度の事業報告の提出のお願い」ということで、委員長の皆様にはボックスに入れさせていただきましたので、5月11日（水）までに提出していただきますようによろしくお願い致します。

## 委員会報告

### <出席奨励ニコボックス委員会>

総会員数 62 名（内出席免除者 13 名の内出席者 8 名）出席者 53 名	
出席対象者 53 / 57 名	出席率 92.98%
欠席者 8 名（病欠者 1 名）	

### <ニコボックス>

- 新美 雅浩君 } 4月9日の家族例会では、杉浦委員長はじめ親睦メンバーの皆様のお心掛け良く、青天にも恵まれ、歴史を感じ、料理に舌つづみを打ち、自然にもい
- 森田 雅也君 } だかれ、大変良い会にさせていただきました。久しぶりに童心に返り、遠足
- 栗津 康之君 } 気分でエンジョイできました。
- 長田 和徳君 } 先週の地区研修・協議会の参加、ごくろうさまでした。ひさびさの懇親会、
- 平松 則行君 } 楽しかったです。
- 清澤 聡之君 }
- 木村 徳雄君 } 春になりました。スキー板をしまい、ゴルフクラブをだして、頑張ろうと思
- いますが、脇腹を痛めまして完治してませんが、ゴルフします。よろしく。
- 角谷 信二君 } 木村徳雄さん、ありがとう。
- 長田和徳さん、平松則行さん、清澤聡之さん、お世話になりました。
- 孫二人になりました。
- 杉浦 栄次君 } 山口日出子さんに、山口屋さんのイベントに来ていた屋台のコーヒーをご
- ちそうになりました。とても美味しかったので、皆様も一度ご賞味下さい。
- ありがとうございました。
- 杉浦 保子君 } 地区研修の皆さん、お疲れ様でした。ありがとうございました。
- 杉浦 邦彦君 } 春の家族会も天候に恵まれ、無事に開催することが出来ました。参加して
- いただきましたメンバーが時間を守り行動していただいたおかげで、予定

通りに帰ってこれました。参加していただきました皆様、ありがとうございました。

亀山 晋次君

4月15日付にて、白竹建設(株)代表取締役社長に就任しました。先代も会長として在籍しております。引き続き宜しくお願い申し上げます。

## 卓 話

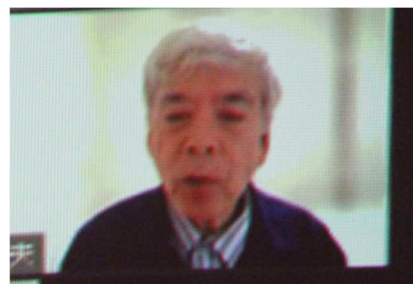
### 「全員参加で行う経営改革」(オンライン)

㈱柿内幸夫技術士事務所 所長・

多摩大学大学院ビジネススクール 客員教授 柿内幸夫様



碧南 RC の会員の皆さん、初めまして、柿内幸夫と申します。今日は「全員参加で行う経営改革」というタイトルですが、先程、会長がおっしゃっておられた曖昧な言い方ではなくて、経営改革を行う為には全員でどういうふう手足を動かすかということ、お役に立てれば良いなと思います。よろしくお願いします。



柿内幸夫様

自己紹介ということですが、改善コンサルタントをしております。製造業が好きな「乾いた雑巾を絞る」というやつなんですけれども、IT の時代にそれで何とかなるのかという話なんです、もちろん役に立ちますけれども、それだけではダメです。私の場合は私自身が作業着を着て現場で色んな方と作業改善をするんですけれども、社長も営業も設計も工場長も皆居てもらいます。そして、現場には見えない状態ですけれども、実は最も大きな問題点が潜んでいるんです。それを生産現場だけでは到底処理できませんが、社長にも営業にも設計にも技術にも入ってもらって、皆で全体最適で改善をするということをしよとしてコンサルタントをしています。

これからお話しするのは「なぜ改善が必要か?」、「世の中の変化」、「ヤマシン醸造の全員参加の改善」ということで、進めさせていただきたいと思います。

まず、「なぜ改善が必要か?」ということですが、世の中の変化が止まらないからです。変化しなければ何もしなくて良いんですけれども、凄いスピードで変わっていつてますので、改善しないと置いて行かれます。そして、「これはまずいよね。」と考えた人がどうしたら良いか試行錯誤を繰り返して、上手くいけば社長から褒めてもらえる。そして、次は何をしようかと考えることで人が育ちます。一人一人の改善がどんなに小さなものであっても、全員でやることによって経営を支えることになります。

今は「VUCA」の時代と言われておまして、Volatility (変動)、Uncertainty (不確実)、Complexity (複雑)、Ambiguity (曖昧) ということで、とにかく大変動している訳です。2 年程前からコロナが始まりまして、私たちの生活はめちゃくちゃ揺さぶられています。そして、戦争も起きました。今年の正月には全く想像もしていませんでした。そして、1 ドル 128 円ということで、約 20 年ぶりの円安です。大きな大きな変化が起きています。このタイミン

グで改善するっていうのはどういうことかと言うと、現状維持の改善が一番難しいです。でも、改善しようと思っても、「売り上げが落ちてキャッシュが少ないし、働き方改革が進んで時間が取れないから改善なんてできるか。」と言う方も多いかもしれません。しかし、制約条件が多い方が改善しやすいんです。そこで重要なのが、ただやるだけではなくて、皆で集まって部分最適ではなく、全体最適で改善することです。

新しい業界が生まれて、古い業界が無くなる変化ということで、こちらのグラフはカラーフィルムの世界総需要推移です。昔は色々ありましたけれども、今はほとんどありません。なぜ、カラーフィルムが無くなっていったのかということですが、デジカメが普及したからです。しかし、デジカメもあつという間にスマホの普及で無くなりました。ですから、色んな形でスマホも変化していくと思います。10年単位で新しい産業が生まれて無くなっていく、みたいなのが私たちの目の前では起きています。

商品に求められる価値も変わりました。こちらのグラフはアメリカで売れた新車のブランド名の順位を付けたもので、2011年の1~3位は日本車で、10位までには6社が入っていました。ところが、2021年の1位、2位はアメリカ車で、3~5位は日本車ということで、10年前と比べると随分日本車は減っている訳です。機能が良から売れるという時代ではないというふうに変ってきています。

人口減少による変化ということで、スーパーマーケットの半自動化は当たり前になっていますし、コンビニのセルフレジも段々と広がっていくと思います。身の回りからどんどん人が減っていくというのが当たり前の時代です。

そして、これがものづくりにおいてとても大切なんです、マーケットが変わってきています。一時期は「プロダクトアウト」と呼ばれて、作れば売れた時代でした。今は「マーケットイン」と呼ばれる、売れているもの、あるいは、売れたものを作る時代に近いと思います。ですが、最近「ユーザーイン」と呼ばれる、お客様が欲しがるものを作る時代になってきています。日本は今まで改善力を中心とした現場の力で高品質と低コストと短納期で競争力をつけてきました。しかし、これからは狙った品質・コスト・納期だけで競争できる時代ではなくなってきたと思います。即ち、売れているものを上手に作るのではなく、自ら市場ニーズを探り、売れるものを作り出す時代になってきているという大きな世の中の変化があるんだと思います。そうしますと、社長・工場長を中心に創る・作る・売るに関わる全ての人が今の時代の中心人物になります。社長を中心に集まって、マーケットニーズを発掘し、設計し、生産し、売るまでの全てを短時間に行うことが必要になります。

日本の製造業が遅れていると言われるデジタル化についてもお話をしたいと思います。日本は「デジタル王国」と言われたことがあります、最近では世界のトップから遅れを取っています。今のデジタル化はデジタルの情報を使って、経営情報をリアルタイムで取り続けて、今現在を常に把握するというものになります。欧米のように大きなシステムではなく、日本の製造業にあった独自のDXが必要だと思っています。これが本当にデジタル化と言えるかというはまだまだなんですけれども、市販の商品を使ったデジタル化改善の例です。こちらの写真の右側にはヤマシン醸造の工場長が写っていますけれども、真ん中の白いカメラはAmazonで買ったものです。液体を大きな器に入れているんですけども、ずっと見ていな

いと溢れてしまいます。ですから、カメラの映像を工場長のスマホで確認できるようにしました。

そして、本当に重要なのがペーパーレス化です。例えば、建築設計事務所なんかは昔から図面を紙に書いていまして、5年分も保管しないとイケませんから場所も取っておりました。到頭決心してタブレットを使うようになりまして、ファイル化することによって使いやすくなったと思います。その他には標準作業ビデオも良くて、これはヤマシン醸造さんが作られたビデオです。標準作業書をビデオにしたもので、ベトナムの方がいらっしゃるということで、ベトナム語版も作っておられます。

これから重要になってくることとして、リバースメンタリングと心理的安全性があります。リバースメンタリングは若い人からものを教わることで、心理的安全性は組織の中で自分の考えや気持ちを誰に対してでも言えるようにすることです。こちらはヤマシン醸造さんの会議の写真で、新商品を出す時に若い人に話を聞くように私が提案しました。奥に写っている2人の女性が当時の新入社員で、岡島社長が新商品に自信があるけどPRの仕方がわからないということで、彼女たちに相談しました。そうすると、彼女たちは新商品を使った料理をInstagramにアップしてPRすることを提案してくれまして、準備もしてくれていました。そのおかげもありまして、今では凄い商品になっています。やっぱりこういったSNSを使った発信が起爆剤になっているということは間違いないんですけども、若い人から教わることも重要だと思います。そして、若い人が自信を持って発言できる時代になってきていると思います。改善とはとにかくすぐやることで、もし間違えたら元に戻せば良いという軽い気持ちでやることです。

こういうことを実現する為の具体的な改善実行方法として、私は「KZ法」と「チョコ案」という2つの手法を使って世の中の変化に対応することをやっています。K(改善)Z(全社)法は現場・現物と全社的改善を結び付けることで、経営者参加型改善技法です。チョコ案は全員参加で会社の為になる改善をする仕組みです。

最後になりますけれども、世の中の変化のスピードは益々速くなっています。私たちも世の中と同じスピードで変わる必要があります。皆で力を合わせて改善して頑張りましょう。わからないことがあれば、全て岡島社長に聞いてください。もしくは、YouTubeの「柿内幸夫の現場改善研究所」を参考にしてください。

ご清聴ありがとうございました。

## 次回例会案内

令和4年5月18日(水) クラブフォーラム「地区研修・協議会報告」