2 Second Lean™

職場や家庭で
楽しく

新しい
リーン健康
ポール

方法

人を育て、
リーン文化
を築く



SHINGO INSTITUTE • RESEARCH AND PROFESSIONAL PUBLICATION AWARD •

第3版

5つの章を
新しく追加

Paul A. Akers

への賛辞　「これは、Paul　Akers自身がリーン思考に基づいた会社を作るという道のりを描いた話で、苦悩に満ちた冒険へのきっかけを始め、（日本で、FastCapで、そして彼の人生の中での）新しい可能性の探求、間違いから新たな発見までの軌跡、賞の受賞に至るまで、リーンの核心が盛り込まれています。Paulのリーンの旅の写真を通して、私達はPaulという人物を知り、リーンを身につける工程、すべてを変える原理を学びます。Paulは、Ford™ やToyota™ のエンジニア達が何年も前に感じていたであろう冒険心と同じものを行動で示しています。その冒険心は、現代のリーンにおいては欠けてしまいがちです。

2 Second Lean はその原理を実際に体現しています。それは即効性があり、たくさんの価値をもたらしてくれます。私はコンサルタントでも忠誠心の強い信者でもありませんが、リーン習得についてより深く、魂が揺さぶられるほど理解できます。

この注目すべき本は、たくさんあるリーンに関する書籍の中でも傑出しています。もしあなたがリーンになじみがないなら、この本を手に取ってみてください！ もしあなたがリーンについて精通しているなら、この本を手に取ってみてください！ どちらにしても、期待を裏切ることはありません。」

~Randall Benson - リーンコンサルタント、
The Quest Effect

の著者　「素晴らしい本です。どの写真も素敵ですし、 家でのリーンの実践例も気に入っています。もしリーン「教祖」全員が自分達の説いたことを実行したら…どうなるかしら…」

~Holly Duckworth博士 - Kaiser Aluminum
継続的改善部門担当副社長

「FastCapのPaul　Akersとは1年以上前にお会いしました。Paulはファーンデール市を個人的に訪れ、「リーン」の概念を教えながら職員達とともに過ごしました。

私達はPaulの教えを実行し続けており、彼が *2 Second Lean* の中で非常に雄弁に語ったリーンの原理を受け入れて日々活用しています。毎週金曜日には、リーンラウンドテーブルを行っています。リーンは行政のあるべき姿や行政がすべきことの重要な部分です。市民は公務員に対して歪んだ見方をすることがよくあります。私達の市の職員は、自分達の職務に対して常に改善と効率化を追求する概念を持っています。

私は全職員のやりとりと改善のアイデアの共有方法に大変感心しています。これにより、以前よりもチームの団結力が増しました。新人から長年勤めている者まで、一人ひとりが自分には価値があると感じ、自分達のアイデアによって変化をもたらすことができると感じなければなりません。どの街もリーンの可能性を探求する必要があります！」

~Gary S. Jensen - ワシントン州ファーンデール市長

「あらゆる行動において生産性が高く、積極的な環境を作りながら、最大限の効率で運営する方法が学べます。この本に書かれている素晴らしい例と分析は、成長したい人にぴったりの教材です。」

~Nido Qubein博士 - ハイ・ポイント大学長、
Great Harvest Bread Co. 会長

「Paul　Akersは、周囲を巻き込むほどの威力があるリーンに情熱を燃やしています。FastCapは、絶え間なく向上するためにリーンの旅を続けています。従業員にアイデアを出させる彼らのアプローチは天下一で、Paulと彼のチームの行動すべてがそれを証明しています。」

~Harry W. Kenworthy - Lean Government Center
センター長兼マネージャー

「Paul　Akersの最高の一冊　-　「もう一人の母」から私のリーン「兄弟」へ。Paulはリーンが楽しくて本当に効果のある、シンプルなものだと示してくれます！ *2 Second Lean* はあなたが良い行いをし、気分よく過ごせるようにしてくれ、組織全体の物事の流れを良くするのに役立ちます。

~Karl Wadensten - Vibco Vibrators社長、
AM790と790Business.com

で放送中のラジオトーク番組 *Lean Nation*
司会者　「このパワフルな本は、航空運賃なしでFastCapのダイナミックな世界へ連れて行ってくれます。Paul　Akersの飾り気のない姿勢、謙虚さ、熱意が作り出した強力な改善コミュニティにあなたは出会うでしょう。Paulは、本書で「私達は間違った解釈をしている」と記しています。そして、考え方を変えると、あり得ないと思っていた事ができるのです。Paulが行政に継続的改善の原理を教えていると知って、私が励まされているのはこのためです。*2 Second Lean* はMBAを持っている人や理論好きの人のためのものではないと彼は主張していますが、どんな改善のエキスパートにも簡潔さを少し知るために読むようお勧めします。この本はリーンを面白くしてくれますよ。」

~Meryl Runion、CSP、PowerPhrasesと
その他協調コミュニケーションに関する9冊の書籍の著者

「リーンの実行の仕方を皆が教えてくれますが…Paulは人の内面からリーンを育てる価値観を明かしてくれています。私が思うに、この本はより広い知識の土台を作り上げることに大きく貢献しています。素晴らしい。」

~Tony Oliver - コロラド州デンバー

「ついに完成しました！　リーンについての学習をより身近で、理解しやすく、楽しくしてくれる、素晴らしい対話型の本です！　QRコードは動画にリンクされており、自分でアイデアを考える演習例が素晴らしい読書体験へといざなってくれます…」

~Linda Kleineberg - VIBCO Vibrators 最高マーケティング責任者

「*2 Second Lean* は最高です！ Paul Akersは、能力の引き出し方、文化の構築、カスタマーサービスを完全に理解している革新家です。あなたはこの本がリーンについてすぐに理解できるよう上手くまとめられた本だと思っているかもしれませんね…確かにそうですが、この本の構成自体が革新、創造力、顧客／読者に焦点を合わせたものだという事を示しています。きっとあなたも気に入りますよ。今日のリーダー達は革新的で熱意に満ちており、楽天家です。Paulならあなたの中のその3つすべてを強化してくれます。

~Charles Schwahn博士、
ベストセラー Total Leaders 2.0 の著者

「気の利いた、楽しくてスマートな *2 Second Lean* は、継続的改善を続け、成長させるためのPaul Akersのレシピです。素朴で、彼の会社FastCapで試されたものです。リーンはどこでも取り入れられることを私達に示している姿は、真のアメリカ人企業家の考え方と精神と言えます。そして、この姿は「人」とも言います。心の準備をしておいてください。あなたはまさに高速かつパワフルで、感動的な読書をしようとしています…QRコードの動画リンクにアクセスすれば、その体験がさらにグレードアップします。

~Gwendolyn Galsworth、Visual Workplace/
Visual Thinking、Work That Makes Senseの著者

「Paul Akersは彼の著書 *2 Second Lean* の中で「なぜ」という疑問に答えています。なぜリーンなのか？ Paulはリーンの旅に出たくなるような理由を読者に与えてくれています。私は、会社や組織をより効率的で利益性の高いものにしたいという問いへの答えを探している人に *2 Second Lean* を強くお勧めします。

エリー郡（ニューヨーク州）の郡知事として、リーンシックスシグマを4年前に取り入れました。そして、破産状態の郡からアメリカで最も経済的に安定した郡の1つへと変身させました。エリー郡はニューヨーク州北部最大の郡で、アメリカで3番目に貧しい街があるところです（バッファロー）。郡の著しい発展の80%はリーン、20%はシックスシグマのおかげです。

リーンは一生にわたって続ける旅です。理解と導入に時間と労力をかける価値のある旅です。Paul Akersはその旅に出る「一押し」をしてくれます。では…旅に出てみましょう！」

~Chris Collins - ニューヨーク州エリー郡知事

「FastCapを訪れる度に、そこの人達は私をやる気にさせてくれます。リーン文化は周りの人から人へと広がっていきます。大抵の職場のように、従業員まで広がります。その従業員が仕事をしていて、ワクワクしているのであれば、効果があります。」

~Caleb Erickson、ワットカム郡保安官事務所

2 Second Lean™

職場や家庭で
楽しく

方法

人を育て、
リーン文化を
築く

Paul A. Akers



FastCap Press

Copyright © 2014 by FastCap Press
いかなる方法によっても本書の全部または一部の複製を含め、
無断で複写・複製・転載することを禁じます。

大量注文時の割引の詳細につきましては、 電話（888-443-3748）またはEメール
（paul@fastcap.com）にてPaul Akersまでお問合せください。

企画者 Paul Akers
第4版 2014年5月
売上20,000部以上
アメリカ製

2 Second Leanは様々な形でお楽しみいただけます

読むのはもちろん…動画を見てより理解を深めたり…オーディオ
ブックで書籍には載っていないひらめきや革新についての話を聞
いたりすることができます。

	ISBN
書籍版2 Second Lean	978-0-9846622-8-9
電子書籍版2 Second Lean	978-0-9846622-2-7
CDオーディオブック版2 Second Lean	978-0-9846622-1-0
MP3 / iTunes版2 Second Lean オーディオブックのダウンロード	978-0-9846622-3-4

**これらの商品および最新のリーンのアイデアについては、
2secondlean.comをご覧ください！**



謝辞

編集者
元原稿の編集を担当してくれたAngie Vogt。
編集とフォーマットを担当してくれたGraham Johnson。
仕上げの編集を担当してくれたAngela Thompson。

以下の方々には心から感謝いたします
私のそばにいて素晴らしい人生と会社を一緒に築いてくれた妻のLeanne Akers。

私がこのプロジェクトに没頭している間、FastCap® の経営を円滑に進めてくれ、素晴らしい引用を与えてくれたJon Lussier。

一緒に働く上で最高のメンバーであるFastCapチーム。

初めて私の本を出版してくれ、執筆が終わるよう叱咤激励してくれたKeith Turley。

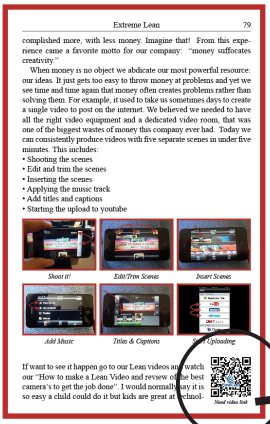
まだ見知らぬリーン思考の人へ
1998年、私は今まで見たことのある店とはまったく異なる家具店に足を踏み入れました。そこには在庫は見当たらず、1つの仕事だけが行われていました。機械のほどんどが静かで、作業場はよく整理整頓されており、綺麗でした。その日の作業は進みが遅く、その会社の経営者は焦ってはいませんでしたが、従業員に施設全体のメンテナンスを行うようにとだけ言ったのでした。会社は順調で多くの利益を生み出しており、従業員は自分達の仕事を本当に楽しんでいるように見えました。私は、「あいつは狂っている」と思いながらその店を出ました。従業員が製品を作っていなかったら、どうやって金を儲けて営業を続けていられるんだ？2年後、私はその答えを学んだのです。

目次

はじめに

第1章：	リーンとは？	12
第2章：	私は本当にそこまで悪いのか？	17
第3章：	ワンピースフロー	21
第4章：	ここからは上り坂	25
第5章：	あなたが困っている事とは？	29
第6章：	ドウモアリガトウ、ミスター・レクサス！	37
第7章：	Hoksのように考えよう	43
第8章：	リーン文化を築こう	51
第9章：	朝のミーティングを超えて	60
第10章：	バスルームでやってみよう	66
第11章：	どうやってはじめよう？	70
第12章：	高度のリーン	75
第13章：	謙虚なリーン	83
第14章：	リーンの3つの柱	87
第15章：	良い質問	95
第16章：	リーンは外国語	113
第17章：	無駄の整理整頓	116
第18章：	リーンの本質	125
第19章：	90%は無駄	127
第20章：	リーン　オールスター	130
第21章：	リーンで無駄をそぎ落す	133
第22章：	無駄のない動画の製作	136
第23章：	新しい我が家	138
第24章：	見学ツアーに参加しよう！	143
リソース		148

探す


Extreme Lean 79

complished more, with less money. Imagine that! From this experience came a favorite motto for our company: "money suffocates creativity."

When money is no object we abdicate our most powerful resource: our ideas. It just gets too easy to throw money at problems and yet we see time and time again that money often creates problems rather than solving them. For example, it used to take us sometimes days to create a single video to post on the internet. We believed we needed to have all the right video equipment and a dedicated video room, that was one of the biggest wastes of money this company ever had. Today we can consistently produce videos with five separate scenes in under five minutes. This includes:

- Shooting the scenes
- Edit and trim the scenes
- Inserting the scenes
- Applying the music track
- Add titles and captions
- Starting the upload to youtube

Shoot it! Edit/Trim Scenes Insert Scenes

Add Music Titles & Captions Uploading

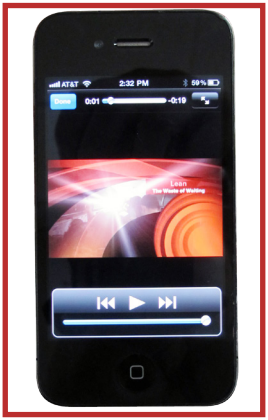
If want to see it happen go to our Lean videos and watch our "How to make a Lean Video and review of the best camera's to get the job done". I would normally say it is so easy a child could do it but kids are great at school-

Need video link

スキャン



見る



QRコードとは?

本の中をご覧ください!

お持ちのスマートフォンでこの本のQRコードをスキャンするか、QRコードをクリックすると、リーンの動画またはPDFに直接アクセスすることができます。

リーンの全動画
http://bit.ly/xNSQoa

リーンの人気動画:

1.リーンデスク
http://youtu.be/-POV-VqEJIg

2.朝の改善ウォーク
http://youtu.be/3OEePS7Oh_g

3.リーンで問題解決
http://youtu.be/gvIkPgf2eEE

4.Lean Burrito(リーン・ブリトー)
http://youtu.be/uyzMQ2WwmWo

QRコードリーダーがない場合
ウェブ上で検索してください

1.www.fastcap.com にアクセスします

2.動画タブをクリックします

3.リーンの動画



*FastCap*のリーンの動画は
完全無料です!

私達流の恩送りです

はじめに

私の究極のリーン思考の世界へようこそ。一度リーンの無数の恩恵を経験すると、あなたは欲しくて仕方なくなり、恩恵を受けるためにどんなことでもしてしまうでしょう。

なぜなら、リーン思考は、個人的にも、仕事上でも、私の人生に計り知れないほどの変化をもたらしてくれたからです。この本の題名は、活気に満ちたリーン文化の構築がいかに実現可能なものであるかが伝わるようにしたいと思っていました。リーンについて書かれた本はたくさんありますが、その中で面白いものを見つけていません。私のマウンテンバイク仲間は「そんなの最悪だ！」ということでしょう。実は、人に勧めるための本やウェブサイトを探したことがあり、その時見つかったのは複雑な図表やビジネススクールで学ぶような用語でいっぱいの本ばかりだったのです。それは私が知っており、大好きな楽しいリーンとは全く違うものでした。

この本はMBA持っている人や生産の原理、フローチャートに興味のある人のためのものではありません。職場あるいは自宅での日常生活を向上させたい人のためにチャンスの扉を開くためのものです。リーンは様々な専門家や教科書が示しているほど複雑ではありません。リーンを自分の生活に取り入れる方法を学ぶにつれ、生活の中でリーン思考の部分が増え、人生がより楽しくなるのが分かります。

リーン思考は私の会社を自宅のガレージの小さな会社から数百万ドル規模の国際企業へと成長させてくれました。私の従業員は経営者がこれ以上望めないほど献身的で、楽しいことが大好きな人達です。誰かがリーン思考の特質を教えてくれたおかげで、私はアメリカンドリームを生きています。私の日本人の指導者達のように、リーン思考という贈り物を他の人に渡し、世界中でより豊かで多くの利益を生み出す文化を築いていきたいと思っています。



*Paul*のリアジェットの帽子を被ったリーン指導者でもある*Hoks*の副社長と*Paul*。

リーン思考は楽しくてワクワクするものです！私のリーン友達から学んだ考え方は、地殻変動を起こしそうなほど衝撃的でした！私はできるだけ端的

で、目で見て分かり、簡潔なリーンの本を書くようにしました。市場にはワークショップや幹部向けのマニュアル、教科書がたくさん出回っています。私はリーンが主婦から幹部まで皆さんの身近なものになるような本を書きたいと思っていました。



日本で訪問した最高のリーン思考の会社の1つであるHoksの社長との夕食会でのツアーグループ

これは私の習慣なのですが、私は自分の知能を発達させるために本を週1冊読んでおり、1冊読み終わる度にいつもちょっとしたゲームをしています。私は自分に「本当に試してみて自分の世界を揺るがすような忘れてはいけない要点は何だろうか？」と問いかけます。私は「重要ポイント」という要約を付け加えて、各章を読み終えるごとにこのチャレンジを行っています。この要約は、余計な情報をできる限りそぎ落とし、各章の要点を強調しています。そのため、いつでもリーンの原理をさっと読み返し、覚えられます。それでは、リーンの習得を始めましょう…高速な読書体験に備えて心の準備をしましょう！



ダラダラと話が続く退屈なリーンの本！リーンは楽しくないと！



リーン思考の人はどんな文化の壁をも乗り越える強い関係を築く。

第1章

リーンとは何か？



FastCapを始めたばかりの頃のPaulとLeanne。

10年前、私はリーンという名の旅を始めました。リーンという言葉は今まで聞いたこともありませんでしたが、それによってもたらされた結果はまさに驚きでした。妻と私は1997年に自宅の車庫で「FastCap」という会社を始めました。FastCapは、木製家具職人や建築者のための革新的な道具や機器を製造する商品開発会社です。なぜ木工製品なのか？ それは、この私がホンジュラス産マホガニーの製品にこの手で触れる機会のために全力を注ぐ、情熱を持った職人だからです。



自宅の作業現場の*Paul*。

私達の最初の製品は、「Fastcap」というキャビネット内のねじ穴を塞ぐ、剥離紙を剥がして貼るキャップでした。





2つ目の製品は、「Laserjamb」というレーザー位置決めツールでした。これらの製品は、私が木製家具職人だった頃に発明しました。これらを製造し、自分が熟知している市場に売り込む方法を見つけました。（余談ですが、私の第2作目の本は、傑作の発明方法とその販売方法です。）

私達は銀行へ融資限度額の申し込みをしに行きました。限度額は25万ドルで、私達にとっては大金でした。銀行の融資委員会は融資を認めてくれましたが、ほとんどの零細企業は倒産してしまうため、頭取はより慎重になっていました。彼は、個人的にFastCapを訪問して会社が「順調」か

どうか確かめたいと言い、見学に来ました。　私達の施設内を歩いているうちに、彼はよく整理整頓されており、規律ある社風で、物事が非常に円滑に進んでいることに気づきました。見学後、私にこう言いました。「Paul、君が欲しいだけの金を融資するよ。　これほど上手く経営を行い、組織立った会社には行ったことがない。君は自分のしていることをよく理解しているようだ。」



*Paul*と銀行の頭取「君の事業は絶好調だね…」:)

それは私にとって最高の褒め言葉で、事業主として自分を誇りに思いました。妻のLeanneと私は事業を成長させるために一生懸命働き、ワットカム郡の「年間最優秀新規事業賞」を受賞しました。



設立当時の*FastCap*のチーム。

言うまでもなく、銀行の頭取は私達の事業が非常に上手く行っていると認めたのでした。事業は黒字で成長しており、若々しく、流行の最先端を行き、テンポの速い社風でした。すべてが順調であるように見え、そう感じていました。地元の銀行の頭取をそう確信させる利益性の高い事業に、何の問題があるというのでしょうか？　このことで「このような大成功を収めた会社には取り組むべき重要な課題があるのだろうか？」という疑問が生じました。



何千色もの原料の管理。

私達は在庫に関して問題を抱えており、特に入荷される原料の管理に頭を悩ませていました。私は製造のコンサルタントを雇い、在庫をより効率的に管理するためのソフトウェア・プログラムを提案できないか見てみることにしました。施設全体を見学した後、彼に尋ねました。「どうだい、Tracy？　私を助けてくれないか？」



私達は自分達が何をしているか理解していないと話を切り出したコンサルタントの*Tracy*。

彼が発言を渋る様子を見て、私は不安に掻き立てられました。彼は、「ええと、分かりません。」と言ったのです。　私は、「何が問題だと思う？」と問いかけました。　彼は立ち止まり、作業現場を見回してこう言いました。「本当のことを知りたいですか？」　私は「もちろん！」と答えました。　すると彼は、「あなたは自分のやっていることが分かっていないし、どうやって製造するかも知らない。」と言ったのです。　この言葉はショックでした。



Paul...急落！

一週間前には銀行の頭取に今まで見てきた中で最高の会社だと言われたのに、この男は私が事業のやり方を理解しておらず、 本質的に悪化状態にあると言うのです。

私がいかにその言葉に強い衝撃を受けたかを理解してもらうために、私の経歴をお話しましょう。この時点までに試したことすべてにおいて、私はそれらを達成するだけでなく、それらに長けていました。　14歳の時にイーグルスカウトを授与され、16歳で初めて楽器を作り、ギターデザイナーのBob Taylorに感銘を与え、Taylor Guitars™で雇われるほどでした。その工場から出荷された最初の2000本のギター作りに参加できたのは非常に幸運でした。



*Paul*の指導者である*Taylor Guitars*の*Bob Taylor*。



自分の特注ギターを弾く*Paul*。



Paul（髭を生やした男）と工業技術のクラス。

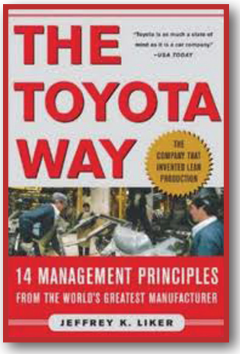
大学を卒業し、製造業での経歴があった私は、工業技術の教師となり、その後100室あるマンションの開発管理をするために雇われました。　非常に複雑な建設プロジェクトで、製造工程と密接に関係していました。　また、私はカリフォルニア州ベル・エアにある、雑誌Architectural Digestの編集者の自宅の主任建築者の一人で、20代前半はパサデナで最も美しい歴史的住居を数多く修復してきました。



修復した数多くの歴史的住居のうちの一軒。



*Paul*の手で建てられた職人の家。



The Toyota Way
*Paul*の愛読書のうちの一冊。

製造の原理を理解していると確信していただけでなく、それを裏付ける製造業での豊富な経験と数々の素晴らしい業績が私にはありました。それなのに、事業を改善するためにお金を払っているこの男は、私は自分のやっていることが分かっていないと言うのです。

しかし、私は謙虚になって聞きました。「分かったよ、Tracy。では、私は何をすればいいのだろう？」彼は「TPS、つまり、トヨタ生産方式というものを学ぶ必要があります。リーン生産方式とも呼ばれているものです。」と答えました。

「リーンとは何だい？」と私は尋ねました。私はこの時まさに、リーンと出会おうとしていました。

重要ポイント：
プライドは一番
学ぶ必要のある事を見えなくする。

皆さんにとって、リーンは成功へのかぎです

自分が本当に得意なことを一つ見つけましょう。

_____

_____

きっと驚きますよ！ それが恐らくあなたの人生の中で最も無駄なものがあり、リーンを最も効果的に取り入れられる部分です。

この章であなたの考えを一掃しましょう。

リーンの動画:

1.リーンとは何か
http://youtu.be/_NYZzwqd01I

2.政府でのリーン
http://youtu.be/tliTOVr1dkM

3.Paul Akers、Seattle Magazineの2011年年間最優秀事業経営者賞を受賞
http://youtu.be/-337vqBIRrM

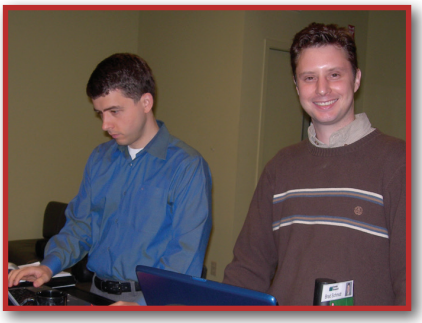
第2章

私は本当にそこまで悪いのか？

あの不名誉な「あなたは製造の仕方を知らない」という話をされたその翌週、BradとJonという子達が訪ねてきました。BradとJonは日本でキリスト教の布教活動に従事しており、アメリカの企業にリーンを教えていた日本人の通訳として働いていました。彼らはリーンの概念を熟知しており、自分達だけで活動しようと決めたのです。そして、彼らの最初の餌食が私の会社「FastCap」でした。



日本人のリーン教師の通訳をする*Brad*。



幼な顔の*Gemba Research*の*Brad*と*Jon*。私が初めてリーンを教わった先生達。

私は彼らの観察力に感心したのですが、彼らのサービスは高額なもので唖然としました。なんと、週10,000ドルだったのです。私が営んでいるのは零細企業で、銀行ではありません。事業を次のレベルに成長させるには助けが必要だと分かっていましたが、私には到底手の届かないものでした。しかし彼らの真面目なアプローチには、どこか私の心に訴えかけるものがありました。私は妻のLeanneと真剣に向き合い、投資させてくれるよう説得しました。そして、それは私達が下した最も価値ある決断の一つであると証明されました。この旅は本格化してきていました。それは、週末この子達と職場でするバスケットボール試合が本格的なオリンピックの訓練になるようなものでした。日常業務や普通の日々は過去のものとなりました。



美しい完成品を見よ…そうでもないか！

彼らは「なぜそんなに多くの完成品を作っているのか」といった事をはじ

め、あらゆる質問してきました。 私は答えました。「私達の製品の各タイプに合わせて機械を組み立てるには非常に時間がかかるんだ。 各種類のものを大量に作って、今後数カ月で必要な時にすぐに手元にあるようにしたほうがいい。」



愛嬌たっぷりの笑顔の*Brad*。「*Paul*、あなたにはリーンについて学ぶべきことがたくさんある。」

BradとJonは、それらすべての在庫を補充し、棚卸しをし、管理しなければならず、無駄だと言いました。必要な物だけを作れば、すべてを保管して棚卸しをし、管理する必要はありません。そうすれば、膨大な量の無駄を排除できます。 機械の組み立て時間が問題ならば、45分かかって組み立てる代わりに、より素早く組み立てられる方法を見つければいい...5分にまで組み立て時間を抑えられるか試してみるのです。

「いいかい」と私は切り出しました。「私は君達の父親くらいの年齢だ。私は何年もこの仕事をしているんだ。 5分であの機械を組み立てて、いい部品で稼働させる方法なんてない。」 Bradはにっこりと笑ってこう言いました。「あなたにはリーンについて学ぶべきことがたくさんあります」と。



「屈辱を味わう」*Paul*

次の週、彼らは私達の製造工程を観察し、染料を取る動作や工具を素早く交換する動作、作業現場における一つの装置までの歩行距離、機械のジグや固定具の調整といった事まで、私達が行うあらゆることを評価しました。工程のあらゆるステップが効率化と簡素化のために評価されました。その結果、機械の組み立て時間の削減に大幅な変化が見られ、各タイプのものを大量に作るのではなく、顧客からの特定の注文に応じたサイズや形、色を簡単に作り出すことができるようになりました。

驚いたことに、45分という時間と面倒な作業が、5分の機械を組み立てる時間になったのです。私は屈辱を味わっていました。何より、今日に至るまで私達は工程の改善を続け、2分に限りなく近い時間にまで抑えています。

これが私にとってリーン思考を取り入れた初めての体験となりました。BradとJonのアイデアは到底達成できないと絶対的な

確信を持っていましたが、数週間のうちに信じがたい実現を目の当たりにしました。

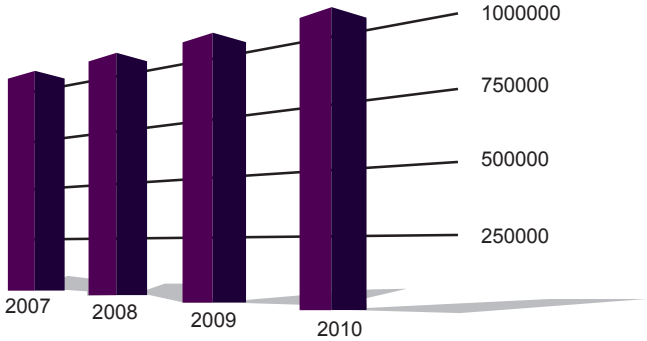
リーン生産方式を取り入れたこの初めての体験により、私はリーン思考の2つの根本的原則に出会いました。それは、無駄の排除と継続的改善です。

銀行の頭取はきれいで整理整頓された作業現場の様子に感銘を受けていましたが、BradとJonは従業員が忙しく働く煩雑な工程の作業現場をすぐに見ました。そこでは不要な在庫が製造され、管理と追跡が絶えず必要でした。過剰な在庫の無駄をなくすため、工程を入念に分析し、改善方法を見つけ出さなければなりませんでした。

リーン思考はあらゆることが継続的に際限なく改善可能であるとしています。もしあなたが改善は、年に数回行うような、休暇に出かけてまた職場に戻るようなことだと考えるのであれば、大いに驚くでしょう。

*The Toyota Way*を読んだ後、私は「継続的改善」という概念がいかに根本的な事かということを改めて実感しました。 今は無駄なエネルギーや無駄なお金、無駄な資源、無駄な時間が毎日ひっきりなしに私達を引っ張っていると自覚しています。

Toyota™は毎年何百万もの改善が行われており、それらすべてが世界中の従業員のアイデアから生まれています！



もし自分の人生や事業が絶好調だと思っているのなら、あなたは何も分かっていません。Toyota™は世界中で何百万もの改善を現在でも行っており、50年以上リーン思考を続けているのです。私の親友であり、リーン仲間でもあるJeff Kaasはこう言います。「無駄は引力のようなものだ。毎日24時間君を引っ張っていて、それを解決する手段がなければ、君が負けて奴が勝つんだ！

重要ポイント：
あなたも私も年中無休で
無駄を生み出しています。

皆さんにとって、リーンは成功へのかぎです

リーンという名の旅に出て、一週間毎日すべての活動と工程を記録しましょう。その中に無駄があるかもしれません。

一週間の終わりに利益性が高く、生産的かつ効率的なものよりも無駄なものが多くないか確認しましょう。結果に驚くかもしれません。

この章であなたの考えを一掃しましょう。

リーンの動画:

1.Lean Burrito（リーン・ブリトー）
http://youtu.be/uyzMQ2WwmWo

2.無駄、無駄、無駄…
無駄は至る所に
http://youtu.be/gFnSL29GHS0

3.リーン：待機という無駄
http://youtu.be/ibBXtlco4ms

第3章

ワンピースフロー

その後数週間は私にとって、教会にでも籠ったような日々でした。新しい考え方に没頭したのです。無駄を排除する力と継続的改善の概念に出会った後、私は「ワンピースフロー」という概念あるいは1回に1個の製品を作る事を知りました。

この概念は現代のアメリカ人の考え方からすると、信じがたいものです。過去一世紀の間、私達の文化は大量生産に頼る製造業の経済にどっぷりと浸っていました。私達は「大は小を兼ねる」、「特大サイズにして！」、「いいものであれば、より多いほうがいい」という時代に生きていますよね？

FastCapも例外ではありませんでした。私達は大量生産や大量一括方式という考え方で作業場を管理していました。これはワンピースフローとは正反対です。

FastCapでは、顧客からの注文数に関わらず、大量ロットの製品を生産していました。そうすることで、時間とお金を節約していると信じていました。　結局、私達はバッチ生産方式を用いて余計な作業と山のような廃棄物を作り出していたのです。



*FastCap*は大量バッチ生産方式に催眠術をかけられていました。

私達は自社製品の1つである「Laserjamb™」を1ロット100個で製造しました。私達独自の計算では、1つのLaserjambを作るのに約45分かかりました。1ロット100個では開始から完成まで約75時間かかりました。1ロット100個で作ることで、注文が入るとすぐに対応できるように製品をいつも手元に確保し、時間を節約していると思っていました。BradとJonが製品を注文が1件ある場合のみに1回作るよう提案した時、私は、彼らは頭がおかしいと思いました。確か私は、「いや、そんなの上手く行くはずがない！」と言いました（たった今、「老い木は曲がらぬ」ということわざが思い浮かびました。）。



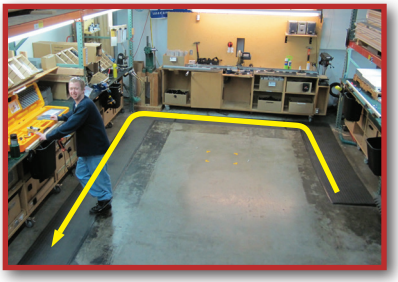
「老い木は曲がらぬ」と言いますが、そんなことはないのです！

私が作り上げた製造環境は、この製品を作るためだけに非常に多くのスペースを必要としていました。　1ロット100個の製品を作るということは、製造工程の各ステップで100個のLaserjambを保管する必要があるということでした。まず初めに、1回に100個のLaserjambを保管できるだけの広さの作業スペースが必要でした。このため、出来上がった非常に広い作業環境には、施設の一カ所から他の所へとLaserjambを移動させる輸送要員が必要でした。

バッチ生産の工程はスペース、設備、人材、資金を多く使っていました。私はこれを効率と引き換えの必要悪だとみなしていました。1回につき100個作るのは、最も筋が通っていると思っていました。BradとJonの助言に謙虚に従い、私達は1回に1個のLaserjambを作るようにしました。ベテランの製造業者が一見すると、この工程は面倒で時間がかかるものでしょう。私はこの専門家とやらに、これが無駄な工程だと見せてやろうと意気込んでいました。私は彼らの調子に合わせてやっていました。あるいは、合わせていると思っていました。



大量ロットの製品を保管するための広い作業スペース。ミスが*1*つあれば、ロット全体の修正が必要になる。



*1*人で*4*人分の作業をミスなくこなせる、*Laserjamb*の新しい*U*字型セル。

彼らは最初の週、私達が行っていたすべての事を小さなU字型の生産セルに配置し直すことに費やしました。私の会社の中はアジアの革命が起こり、私が犠牲者になったように見え始めました。私が自分の素晴らしい会社と製造能力において、どれだけ自信があったか覚えていますか？　この「未熟」な若者達が私達の会社のほぼすべて、作業場から最も基本的な部分まで撤去し、再配置するのを見ているのは、まさに屈辱でした。それは誰かが「Paul、君の会社は酷いもんだ。だから、ここから俺達がやるよ。」と言っているようなものでした。　これでは私の「若々しくて最先端を行く」会社が台無しです！

しかし、何が起こったと思いますか？　またも私はリーン思考の魔法に目を丸くしました。ワンピースフローを用いたことで、1個のLaserjambが最初から最後まで一人の人間によって作られ、その人間が組み立てながら全体を目視で検査できるようになったのです。この1回に1個作る工程により、ミスが発生していたら発見できるようになりました。穴が中心からずれていたり、取っ手が正しくねじで留められていないこともあるかもしれません。どんなミスであろうと、バッチ生産を終えた時点ではなく、1個のLaserjambの製造工程の間で発見できました。欠陥のあるLaserjambを1個修正するのは簡単です。バッチ生産を終えた時点で欠陥のあるLaserjambを100個修正しなければならないのは、大惨事です！

このような改善は、物事を変える波及効果もありました。各製品が1人の人間によってより注意深く製造されているのが確認できただけでなく、ミスが非常に少なくなり、あったとしても残りの工程もよりスムーズになり始めました。 この工程と関連する注文対応、荷物の積み込み、発送、請求書の送付、金銭のやりとりはすぐに簡素化されました。

100個のLaserjambを保管、棚卸し、追跡するのではなく、1件の注文に対して各Laserjambを製造していたため、在庫はありませんでした。製造されたら包装、箱詰め、発送を行い、支払いを受けました。また、これは売れない物を作ることに資金を費やしていないということでもありした。在庫は大幅に少なくなり、棚で保管されている期間も短くなりました。すべての完成品をあたかも時間が経つにつれて萎びるレタスだと思うといいでしょう。

ワンピースフローにより、製造工程の他の部分もすべて簡素化され、改善されました。私はこのリーン思考を信じがたい実体験を通して理解し始めていました。



シンプルなワンピースフロー

重要ポイント：
ロットを生産して無駄をあちこちに発生させるか、1個正しく作って無駄を魔法のように消し去るか。

皆さんにとって、リーンは成功へのかぎです

現在バッチワークを行っている箇所を1つ見つけましょう。

_____

1ロット10個の製品を作るのにかかる時間を計りましょう。
あなたの時間： _____

そして、1回に1個作り、10個できるまでの時間を計りましょう。
あなたの時間： _____

この章であなたの考えを一掃しましょう。

リーンの動画:

1.FastCap式リーン
http://youtu.be/su9CulCZTBg

2.リーンバッチワーク vs ワンピースフロー ワンピースフロー
http://youtu.be/mmop9huyYRU

3.リーンでカッター交換
http://youtu.be/i7klvrAm5gc

第4章

ここからは上り坂

私はリーンの旅にどっぷりとはまっていました。この変革という工程を体験するのは爽快でした。 それぞれの改善の提案とともに不信と疑念の段階を経て、謙虚に従った結果、簡素化され、より効率的で低コストの結果を目の当たりにし、完全に驚かされました。



私達の以前の流し台。



改善後 - 素早く、簡単、安全に作業できる。

それからというもの、私の鑑識眼は育ち、私達がFastCapでとるすべての行動の無駄な構成要素が目に止まるようになりました。10年以上リーンを実践し、私達のリーン文化を見て理解しようと世界中から人々が訪ねてきても、私は自分達のあらゆる行動の90%が無駄だと信じています。私達全員を悩ます8つの無駄をここにご紹介します。数字の8は偉大なる犯罪者です。



無駄な構成要素を見つけるのは、重荷ではありません。大規模なスカベンジャーハントのようなゲームです。リーンは物事をより難しくはしません。リーンは、どのような工程も意図的に簡素化することに重点を置いています。工程を簡素化すると、少ない努力でより良い、満足の行く結果を生み出すことができます。その点はまぎれもない事実です。リーンとは、より一生懸命、夢中になって働くことではなく、物事をより簡単にすることです。すべてを高速化するのではなく、すべての行動の質を向上させるということです。大きな変化や劇的な変化であることはめったにありませんが、終わりなき旅の中で積み重ねる小さな一歩が、毎日あらゆることを継続的に改善するのです。大きな変化は素晴らしいですが、リーンはそういうものではありません。

私がリーンを自分のビジネスモデルにどのように取り入れ、劇的な結果が生み出されたかをお話ししましたね。この思考が人の私生活に与え得る影響には、驚くばかりです。



他社を訪問した時に目にする、ありふれた作業エリア。何て悪夢だ。



*10*年間に及ぶ継続的改善の末の*FastCap*の作業台。夢のよう。

念のため言いますが（そして、何度でも言い続けますよ！）、リーンとは行動すべての簡素化を意識して取り組むことで無駄を排除し、継続的改善をすることです。何かをするのに1時間かかるなら、どうすれば30分で終わらせられるか考えましょう。必死になって作業を終わらせる30分ではなく、8種類の無駄を排除して実現できる30分にするのです。30分にまで時間を抑えられたら、どうすれば15分にできるか考えましょう。そして、7分にまで抑えられたら、小躍りして喜んでもいいでしょう。工程をすっかりなくせば、喜びが舞い込むでしょう。リーンは足し算ではなく、引き算です。

リーンは、生活の中でとるすべての行動に関わる無駄の流れを絶えず減らすことです。例えば、朝にお弁当を作る方法や朝の着替えの仕方といった行動です。出勤する前の車の鍵やブリ

ーフケースの取り方、朝、子供達を準備させる方法、家族との食事の時間、庭仕事、家の修繕など、どんなことでも構わないのです。リーン思考は人生のあらゆる側面に当てはめることができ、人生のどの側面も改善することができます。そうです、リーン思考の人になると、人生のあらゆることが少し良くなります！



引き出しにはラベルが貼られ、食洗器にはステップごとのボタンと赤と緑のフック、輪状の点が綺麗かどうかを示す。



人生のすべてが工程です。リーンの考え方を学び始めると、日々考える事の中に特定の疑問が加わります。そして、工程をより素早く、安全かつ簡単にし、日々のあらゆる行動の質を向上させる方法を考えるようになります。1度でも2度でもなく毎日、死ぬまでずっと小さな改善をするでしょう。



塩入れと胡椒入れさえも置き場がある。:)

それが人生、事業、物の見方の質を向上させるという意味です。毎日あらゆる事が少しずつ良くなっていくことを想像できますか？　劇的にではありませんが、継続的に良くなっていくことを？　リーン思考の人になると、このようなことが起こり、非常に充実した人生を送ることができます！

工程の改善
- 8つの無駄
リーン思考

重要ポイント：
無駄な構成要素を見つけるのは、重荷ではありません。大規模なスカベンジャーハントのようなゲームです。

皆さんにとって、リーンは成功へのかぎです

周りを見回して、生活の中で無駄な8つの物のうちの1つを例として挙げてみましょう。

1.過剰生産： _____

_____

2.過剰加工： _____

_____

3.過剰な在庫： _____

_____

4.欠陥： _____

_____

5.輸送： _____

_____

6.無駄な動作： _____

_____

7.待機時間： _____

_____

8.有能な従業員を活かせていない： _____

_____

リーンの動画:

1.リーンキッチン
http://youtu.be/Ui-Lk6gK7m8

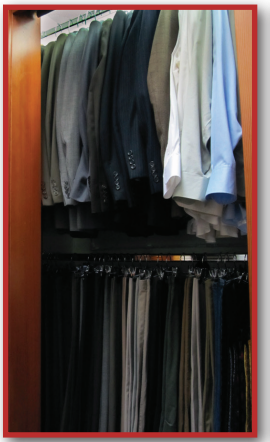


第5章



あなたが困っている事とは？

私がリーンを職場だけでなく、自宅でも取り入れた例をいくつかご紹介しましょう。家にはクローゼットがあり、毎朝そこに行くのですが、10種類近くのスーツがあって、カジュアルな服やスポーツウェアもありました。問題なのは、私は50歳で目が悪いので、簡単に違う色を区別できないことです。



改善前と改善後。リーンで改善されたクローゼット – 照明をたくさん取り付け、自信を持って色を組み合わせられるようになった。なぜ16年も放置していたのか！！

16年前に家を建てたとき、クローゼットに照明を設置しました。それはまだクローゼットを明るく照らしているのですが、私の目はだめです。1つの照明のおかげで影と暗い隅ができてしまい、毎朝苦戦していました。クローゼットからスーツを引っ張り出して（ポリエステルのパウダーブルーのスーツではありませんよ）、寝室の真ん中まで歩いて行き、より明るい照明の下でシャツとネクタイを合わせていました。クローゼットへの往復を何度もした後、これがいかに面倒か気づきました。着替えという工程が私をイライラさせていたのです！　もしクローゼットの中に蛍光灯をもう2つか3つ設置したら、どうなるでしょうか？　影や暗い隅はなくなるでしょう！それが次の週の課題となりました。



改善前と改善後。玄関のコート用クローゼット。以前は釣り棒1本だけだったが、今は2本で上部に妻のコートが並ぶ。よく見えるように下に照明を取り付けた。こんなにたくさんの照明があると、あの世を見ているよう。

現在、私のクローゼットは神様が朝、私に語り掛けているかのように明るく照らされて

います！ 照明のスイッチを入れると、スーツ、服、シャツ、ズボンのそれぞれの色のわずかな違いが分かります。着替えのような日課で一日をスタートさせてもイライラしたり、もたつくことがなくなりました。こうした小さな解決が精神的解放感を与えてくれます。些細な事のように聞こえますが、面倒な往復から選択肢のセットに変えることで、必要な日々の工程を簡単にすると、人生が本当に素晴らしく、迅速なものになります。行ったり来たりすることも、推測したり、間違えてやり直すことも、面倒な事も一切なくなりました。



友人の*Karl Wadensten*。振動機を作っている…もちろんコンクリート用の。;) *Karl*は今までに会った中で最高のリーン思考を持つ人の一人で、彼の会社は無駄と戦う情熱を持った人達であふれている。



*VIBCO*の*Arthur*（*79*）と*Henry*（*80*）。彼らは自分達のことを親しみを込めて「再召集兵」と呼ぶ。 *VIBCO*で第二のキャリアを積んでおり、リーン文化に大きく貢献している。豊富な経験を通して問題解決に日々貢献するために召集された。

その問題に16年間悩まされていましたが、解決していなかったのです。一瞬の気づき（「この工程のせいで本当に困っている」）とその問題を解決しようとする姿勢のおかげで、死ぬまで毎日行う最初の工程を改善できました。

あなたが困っている事を解決するのが、リーンです。私はこの概念をVIBCO™のKarl Wadenstenから学びました。Karlもまた、リーンをシンプルかつ楽しくする数少ないリーン思考の人です。彼はロードアイランド州プロビデンスで工業用振動機を作る大企業を営んでいます…この振動機とはバルク材の取り扱いとコンクリートに使うものです！:) Karlは*The Lean Nation*というラジオ番組を持っており、ピスヘルメットを被って「我々は無駄の中で戦っている」と宣言しながら会社の周りを走っています。彼は私の一番仲の良いリーン仲間の一人で、この概念について教えてくれました。いいですか、「あなたが困っている事を解決するのがリーンです。」

私が困っていたのは、クローゼットの中で自分の服がよく見えないという事でした。そこで行動を起こし、問題を解決しました。今後はずっと、朝、明るい照明の中で着る服を確認し、着替えを楽しめます。言うまでもなく、妻も同じクローゼットを使っており、自分の服がよく見えるようになったので彼女には貸しができました。誰でも結果を出せる。これがリーンのもう1つのメリットです。

私は文字通り何百ものリーン改善を自宅で行ってきましたが、その中でも気に入っている改善をお話ししましょう。朝、私は紅茶を入れます。小袋に入ったSplenda™とシナモン、そして紅茶を入れる。私はこれを毎日しています。このプロセスは非常に単純です。引き出しを開けてSplenda™の袋を取り出して開け、自分のティーカップに入れます。振り返ってゴミ箱まで歩いていき、空になったSplendaの袋をゴミ箱に捨てます。そしてカップにシナモンを一振りし、しまいます。ティーバッグを入れて温水の出る蛇口まで歩き、熱湯を注いで一連の作業を終えます。

実を言うと、私はこのSplendaの袋を破って開けるのが好きではありません。それを何年もしてきましたが、気が狂いそうです。ある日、私はSplendaをまとめて買うことにしました。小さなシュガーシェーカーを買い、それにSplendaを入れました。その後、私の日課はわずかに変化しました。カップを取り出してSplendaを一振りし、シナモンを一振りしてからティーバッグを入れ、熱湯を注ぐと、紅茶が出来上がりました。



*Splenda*の小袋はなくなり、代わりにシュガーシェーカーの中でシナモンとミックスされた。



リーンソリューション！
無駄な動作を省く。紅茶を入れるために行き来することがなくなった。
歩行は無駄。
素早く簡単！



紅茶、*Splenda*とシナモンのミックスが温水の出る蛇口のすぐ横に。



1日3杯の紅茶の節約に関する分析

時間： 1日30秒＝年間3時間。

距離： 1杯10歩×1日3杯の紅茶＝1日30歩の節約＝年間32,850フィート＝6マイル少ない移動。

Splendaの袋を破って開ける必要がなくなり、約5秒節約することができました。些細な事だと思うでしょうが、その些細な事の積み重ねが大きな変化へと繋がります。次に、「家でシナモンとSplendaを使うのは私だけだ。なら、シナモンをSplendaのシェーカーの中に入れたらどうだろう？」と考えました。

私の日課がまたシンプルになりました。今はSplendaとシナモンのミックスを一振りし、熱湯にティーバッグを入れ、一歩も歩かずに紅茶を入れています。私はこれからずっと毎日10秒、節約出来るのです。もちろん、私は1日に紅茶を3、4杯入れます。そうすると、その10秒の3倍節約できます。紅茶を入れることがとても簡単になり、より早く家を出られるようになりました。

それに、世界規模で他のあらゆる無駄も排除できたことを考えてみてください。関係している工程はたくさんあります。袋にSplendaを詰める工程があり、小さな紙の袋を作るための作業や製造から無駄が生じています。誰かがあの袋を作って印刷したら輸送し、店舗に完成品を配達しなければなりません。誰かが店舗で棚卸しをしなければなりません。私がそれを買って家に持ち帰り、引き出しに入れなければなりません。そして、使って捨てます。その後ゴミ収集車がゴミを回収して処分場に運び込み、そこの人が働き込んで処分場を管理しなければならないのです。

1つの行動に関連する無駄はたくさんあり、それが世界中で何十億回も発生しています。これはSplendaに限った事ではなく、多くの事に当てはまります。そして今、私は無駄をすべてなくしました。紙を無駄にする必要も、木を伐採する必要もありません。リーンは環境にやさしい究極の考え方です。

私が自宅で行った例を挙げたらキリがないのですが、もう2つご紹介しましょう。これからご紹介する例は、芝刈りの後の掃除が大嫌いな方全員が気に入るでしょう。

皆さんの多くもそうだと思いますが、私は毎週芝生を刈らなければなりません。芝生は2エーカー分あるため、大きな業務用芝刈り機を使っています。私はひっきりなしに芝を袋に詰めていましたが、袋詰めという工程で数回芝刈り機から降りて袋を空にしており、非常に時間がかかる、無駄の多い作業でした。



手入れで精一杯の庭の代わりに、継続的なリーン改善を行い、手入れが楽しく簡単になった。

以前、誰かが根覆いをするといいと勧めてくれました。しかし、私は根覆いをすると芝生の見栄えが悪くなるため気が進まないと言いました。芝生をもう少し高い位置で刈れば、刈る芝生が減り、長い目で見たら見栄えが良くなると知りました。　そこで、根覆いをしてみました。今は肥料の量が減り、根覆いした芝生はうんと生き生きしています。以前与えていた肥料の半分も与えることなく、お金と時間を節約できました。しかし、芝を袋詰めしようと、根覆いしようと、芝刈りの後には芝刈り機の底についている刃に芝が詰まるため、デッキの底をスプレーして掃除しなければなりませんでした。（ちなみに、私は雨が降っても芝生を刈る太平洋岸北西部に住んでいます。）　この作業は非常に面倒で、手間がかかりました。芝刈り機から降りてホースを取り、芝刈り機の下に突っ込んでデッキの下を綺麗にしなければなりませんでした。これは多大な労力を要する工程でしたし、　嫌いな作業でした。もし地面にパイプを敷いて穴をあけ、庭のホースを小さなオン／オフ切り替えスイッチのある所に繋いだらどうでしょうか？　そうすれば、パイプをまたいで芝刈り機を運転して、小さなノブをひねると水が均一にデッキの下全体に噴射されるようにできるでしょう。そこで試したところ、どうなったと思いますか？ 上手く行ったのです。このおかげで多くの時間を節約できました。もう芝刈り機を乗り降りしなくて済みます！



水の装置は
芝刈り機用でもあるんだ！ 友人達にはハンドルを引くように言う悪ふざけをたくさんした。



芝刈り機用ビデ！
私の芝刈り機でさえリーンに感動！

リーンとは、継続的改善という工程でしたよね？ 私



4×4のポストには刈り取った芝生が入る。高圧洗浄機が設置され、芝刈り機の下の掃除がすぐできる状態になっている。水は全圧で空中に25フィートの高さまで噴射される。子供達もこの装置で遊ぶのが大好き！



広大な庭と大仕事には大胆なリーン思考が必要！

は器具置き場にあるホースとパイプの装置の見た目が好きではありませんでした。そこで、これをさらに進化させました。あの細いパイプをコンクリートの中に埋め込み、小さな穴をあけてパイプをそこに入れ、その上からまたコンクリートを被せてコンクリートから小さな穴だけが見えるようにしたらどうだろうと考えました。　再び芝刈り機をパイプのところまで運転し、レバーを後ろに引くと、水がコンクリートの穴から噴射されました。私のデッキ清掃装置は上手く隠れていました。ホースとパイプの装置が作業場を占領することもなく、綺麗になりました。継ぎ目などもありませんでした。試してみたら、何と非常に上手く行ったのです！友人達は私が作ったこのクールな装置が欲しくてたまりません。なぜかって？　それは装置がクールで面白いからです！これがリーン式の考え方です。

今では芝刈りの後、簡単に（しかも楽しく）デッキの下を掃除出来ています。私は自宅が継続的に改善されていることに満足しています。

自宅でのリーン改善の例で最後にご紹介するのは、私のお気に入りでもあり、とてもシンプルな例です。

私の16歳と18歳になる子供は2人とも、トーストが好きです。2人はトーストを作るのですが、ティーンエイジャーらしく、バターナイフをカウンターの上に置きっぱなしにします。正直、この癖のせいで私はここしばらくの間気が狂いそうでした。バターナイフを皿の端に置くか、食洗器の中に入れるよう彼らにどれだけ説教しても、暖簾に腕押し状態でした。彼らは私の言う事をよく聞く良い子達なので（本当にそうなんですよ）、1日か2日は改善されます！　しかし、すぐにそのナイフはまたカウンターの上に姿を見せ始め、パン屑とバターもそのまま残っていたのでした。





評判の悪い、行き場のないバターナイフ。*Paul*のバター用の刷毛が救世主に！

そこである日、私は「なぜあのバターナイフはいつもカウンターの上に置きっぱなしになるのだろう？」と考えました。　答えは、バターナイフをバター皿の端に長い間置いておけないからでした。皿の端から落ちてしまうのです。そこで私は、刷毛を使ってトーストにバターを塗ったらどうだろうかと考えました。　台所の引き出しの所へ行って引き出しを開けると、かわいい料理用の刷毛を見つけました。丸い形に揃えられた、短くて丈夫な毛が付いている、素敵な刷毛でした。それを持ってきて柔らかくしたバターにつけると、柔らかくしたバターの中で刷毛が見事に立ちました。このアイデアを試すためにトーストを1枚作ると、驚いたことに、完璧なまでに上手く行きました。バター用の刷毛はバターの中にはまり、簡単に落ちることはありませんでした。それに小さなバター皿にまっすぐに立つ刷毛は見た目も良かったのです。その晩私が帰宅すると、娘がこう言いました。「ねぇ、お父さん！　あのバター用の刷毛、すごくいいね。とっても簡単に塗れるよ。」　これこそがリーン思考の力です。リーンは本当に効果があります。生活がシンプルになり、簡単で困っていた事が解決するので、人もその効果を認めます。

ここで重要な点を強調しておきたいと思います。あなたが困っている事を取り除くのが、リーンです。これが私のリーンの教え方で、楽しい第一歩です。皆さんは生活の中で困っており、イライラさせられるあらゆる事を理解し、それを特定できます。また、「あなたは何に困っているの？」と聞かれるのが楽しいと思います。　恥ずかしがり屋の人は最初、何も言わないかもしれません。しかし、彼らは必ず、あなた方と同じように工程に取り組むとすぐに、自分が困っている事を考え始めます。

リーンの概念をこのようなシンプルな考え方にしていくと、どんな人でも結果を出せます。リーンは自宅でも、職場でも、あらゆる場所で効果が得られます。生活の質は向上させられます。毎日自分にこう問いかけるのです。「自分が困っている事は何？」と。　返ってきた答えにあなたは驚くと、保証します。

重要ポイント：
あなたは自分が困っている事と
戦闘状態にあります！

皆さんにとって、リーンは成功へのかぎです

家で困っている事を5つ挙げてみましょう。

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

職場で困っている事を5つ挙げてみましょう。

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

リーンの動画:

1.自宅でのリーン 1
http://youtu.be/3F0R9iOH2_c

第6章

ドウモアリガトウ、ミスター・レクサス！

では、職場でのリーンの実践に話を戻したいと思います。他のどの旅とも同じように、私のリーンの旅は困難に直面しました。製造業界や実業界のどこへ行っても同じことを目にしました。一部の人は、「リーン」という言葉を聞くと眉をひそめたり、少なくとも不安な顔をします。こうした人達は、リーンを実践し、私のように困難に直面した人達です。この困難は、リーンを実践している人がリーンの本質全体をよく理解していないという証です。私は5年間で日本を2度訪問したことで、ついにリーン思考を完全に理解することができ、効率的にリーンを実践しようとする意欲がわきました。



なぜ私が言ったように上手く行かないんだ？

この旅を始めてまだ間もない頃の私のリーンに対する印象は、会社を発展させ、より効率的で洗練されたものへと成長させてくれる、とても頼もしいビジネスツールだというものでした。リーンをただのツールとして使うと、あなたはがっかりするでしょう。リーンはそれ以上のものです。

最初の3か月は打ちのめされた気分になりました。変化を受け入れるのは大変ですが、多くの利益をもたらしてくれます。おかげで会社は何万ドルも節約でき、効率化と簡素化という新しい風をFastCapに吹き込んでくれました。それがたった3か月でです！

私は生まれ変わったような気分でした…まるで何か重大な事を成し遂げたかのように。コンサルタントはもう必要ありませんでした。今は自分が何をしているか分かっていますから。そうですよね？ しかし、その考えは甘かったのです！



やったぞ！ 成功を祝おう！

私が経験したこの「すさまじい」変化は、私の指導者達の目には実はとても小さなものに見えていました。より大きな施設を建てたいという自分の計画を彼らに話すと、彼らは私を気の狂った人を見るような目で見ました。「なぜ

です？ 施設は十分過ぎる程あるのに！」と反対してきました。しかし、私には理解できませんでした。

BradとJonが新しいプログラムに参加するよう提案してきたのは、この時でした。そのプログラムとは、リーン生産方式の集中研修をするために、他のビジネスリーダー数人と一緒に日本に行くというものでした。プログラムの一部にはトヨタ生産方式（TPS）をより深く理解できる、一人ひとりに対応したオリエンテーションが含まれていました。これを断れるわけがありません。 日本はリーン思考の聖地であり、それが生まれた国です。もちろん私はイエスと答えました！



Gemba ResearchのBradとJonと日本を初訪問。



作業スペースから製造に至るまでに取り入れられたリーン

私の最初の日本巡礼は、学びとひらめきが一気に押し寄せてきたようでした。処理しくれないくらいの多くの情報と感動で圧倒されました。生産施設は効率化と簡素化そのものでした。今まで見た中で最も綺麗で、整理整頓されたスペースで1人が10個の仕事をやり遂げるのを見ているようでした。 この新しく知り得た情報を自分の従業員にどう伝えたらいいかは分かりませんでしたが、リーンはFastCapの問題の多くを解決してくれると確信して帰国しました。

帰国後、私は多くの改善をし、カイゼン活動を始めました。このカイゼン活動とは、従業員のグループが工程に



彼らはプロ中のプロ！彼女のコートはアイロンがけまでされている。

着目し、各ステップを検証してから1つの工程に戻し、無益な活動や無駄をすべて排除するというものです。改善にチームでアプローチするのです。



その後数年間、FastCapでは多くの改善が見られました。多くの無駄を省いて工程を簡素化し、会社は順調に成長していきました。 しかし、正直なところ、リーン生産方式は単調な作業に思えてきていました。私だけがこのリーン活動を支える原動力になっていると気づきました。私が中心となってアイデアに着手したり、ブレインストーミング・セッションやカイゼン活動を率いている限り、進展が見られました。しかし、私がいなくなったり、出張に出たりするとすぐ、物事が長引いてしまうようでした。それはまるで列車を押しているようでした。リーンを実践した人達に会うと、リーンを会社に根付かせられずに彼らが苛立ちを感じているのはよくあることです。



何て対照的！ 改善前のバッチワークの山と、改善後の迅速でシンプルなワンピースフロー！ 必要な時に必要なものだけ作る。ワンピースフローは信じがたいアイデア。バッチワークは迅速でより効率的なように思えるが、実は正反対。この写真は、私達の施設の至る所にあるU字型リーンセルの1つ。

多くの人がリーンの実践を諦めてしまうのは、このせいでしょう。私は自分が諦めなかったことにいつも感謝しています。2度目の日本訪問での出来事は、全体像を理解する上での重要な分岐点となりました。自分の方法で欠けている重要な点と、なぜリーン思考を「定着」させられなかったか分かりました。 私は「リーン活動をする」という単純作業を超越する必要がありました。この2度目の日本巡礼は、私に必要な視点を与えてくれたのです。



2度目の日本訪問のバス内で。

この2度目の旅の山場は、Lexus™の工場見学で、Lexusの副社長が2時間講和をするというものでした。Lexusの工場は、製造において今まで見た中で最もエレガントで魅力的な手本の1つでした。見学の最後に、私は副

社長に単刀直入に聞きました。「Toyotaにとって、何が最も重要ですか？」



Toyota™にとって最も重要なのは人 – 継続的改善という社風の中で 人材教育を行う。

私はリーン生産方式の柱である、「継続的改善を通して無駄を排除すること」という当然の答え以外を期待していました。何か他の答えを切望していました。私を刺激するような何かを。しかし、それがどういう答えか見当もつきませんでした。副社長は期待を裏切りませんでした。

彼はためらいもなく、答えました。「Toyotaにとって最も重要なものは、人です。教育、訓練、継続的改善という社風の構築をするのがToyotaです。次のハイブリッドカーや次の驚くべき技術、次の販売戦略でさえも気にしていません。私達が第一に気にかけているのは、従業員の教育方法と継続的改善という社風の構築方法です。」 これはまったく期待していなかった答えでしたが、この旅で待ち望んでいた瞬間でした。

私はこの5年間、無駄と継続的改善に重点を置いてきました。一方Toyotaは、従業員の教育と訓練を通して社風を築くことにこだわっていました。それに対して、私は「リーン活動」を始めることでリーン思考を従業員に受け入れるよう説得しようとしていました。 私の過ちは、間違った工程に重点を置いていたことが関係していました。継続的改善を理解して受け入れる従業員がいる社風を作る必要がありました。

この無駄を見つけて継続的に改善する素晴らしい工程を、従業員は私と同じようにワクワクしながら見てくれるという考えは間違っていましたが、私はそう期待していました。私の見方と同じようにリーン工程を見て経験したら、私と同じ気力と熱意を持って受け入れるだろうと思っていました。Lexusの副社長との会話のおかげで、自分のリーンに対する理解と、リーン活動の問題点に気づくことができました。



終わりなき教育、訓練、継続的改善という社風の構築。

問題は意欲のうちの1つでした。私の意欲は、経営者として自分の会社が順調に成長し、発展する様子を見たいという気持ちからわいてきていました。リーンの原則の導入が、安定した企業という目標にたどり着くための助けとなっていました。

しかし、従業員の意欲の源は良い仕事や給料、個人的な満足感、他の従業員との仲間意識といった、人を毎日出勤させるような普通の事でした。彼らは必ずしも私の大掛かりな事業計画に突き動かされているというわけではありませんでした！

私の最重要課題は帰国したら、従業員の教育に集中することでリーン思考の文化を作ることだと、これではっきりしました。「リーン文化の構築」が私には欠けており、それでFastCapで改善を定着させられなかったのです。 私が列車を押しているような気分だったのは、このせいでした。リーンとは、継続的改善の文化の構築であり、リーン活動の実行ではありません。

他の自己改善と同様、一番難しいのはやり方の習得です。最も困難なのは、向上し続け、その状態が永続するように、文化やライフスタイルを変えることです。減量に成功した人や、運動、瞑想、毎日お祈りをするなど、新しくて前向きな習慣を始めた人が私達の周りにはいますよね。その1年後、そういった生活改善の多くは挫折していがちです。私達は習慣の生き物です。変化は簡単な実験ですが、悪習慣は嫉妬深い、見捨てられた愛人のようなもので、私達が戻ってくるのを狙っています！

私がリーンを実践した時も例外ではありませんでした。新しい考え方を永続的かつ漸進的な習慣の変革として受け入れるだけでなく、雇っている職人、倉庫、発送、梱包の従業員、事務所のマネージャー、専務取締役にこの考え方を受け入れてもらう必要がありました。どうやってそれを成功させるかは分かりませんでしたが、この日本巡礼で次に起こったことが私に正しい方向を指示してくたのです！



新しい理解、決意、目標とともに帰路へ。

重要ポイント：
中核となるのは、リーンは
人を育てる
という事です。

皆さんにとって、リーンは成功へのかぎです

人を育てるために現在行っており、影響力のある事を5つ挙げましょう。

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

人を育てるために明日始める事を1つ挙げましょう。

_____

リーンの動画:

1.リーンレクサス
http://youtu.be/Wa1sAR1aYzo

2.FastCapの会社目標、PDFファイル
http://bit.ly/xMn1R4

第７章

Hoksのように考えよう！





早朝７時の*Hoks*

Lexusを出た後、次の目的地はで電子回路製造を専門とする企業、Hoksでした。Brad は、日本ツアーで訪問する全企業の中でもHoks は、Leanの考え方がどれだけビジネスを変えることができるかという最高のモデルになると私たちに言いました。売り上げ１億ドルでも、Hoksは事実小さい企業だと思われています。

日本の南部に位置するHoksは年間損失１億ドルから年間利益１億ドルへと変わり、大方の予想を覆した素晴らしいサクセスストーリーの企業なのです。どうやって？Leanの戦略、つまりLean 文化を実行するということです！ 私は倒産寸前から栄光のサクセスにした人物から学ぶことをこの訪問で楽しみにしていました。

私たちはカジュアル・ビジネスを着用し、朝７時に到着しました。この時、Lexusで受けたような丁重な扱いを受けるだろうと決めつけていました。その場に立ち、講義とツアーを待っていました。社長の真鍋氏は、ブラシとバケツを持って一人一人に挨拶しました。社長はその他の企業代表と並んで、手と膝で床にうつぶせるようにゼスチャーで示しました。ーその通りです、床磨きです。これは、私がそれまでに見たことのない新しいLeanの形であり、私たち全員が少なからずショックを受けたことは想像に難くないでしょう。



両手、両膝で*Hoks*の社長がチームメンバーと一緒に*3S*の作業を行います。皆さんが私のようでしたら、おそらくひそかに、それには何かもっと効果的な方法が あるのでは…と考えているでしょう。この練習の目的は、効率性ではなく、人間性なのです。

Hoksの社長は、Lean の基本的教義の一つである、5Sを示そうとしていました。最初に簡単にお話ししましょう。

ビジネスリーダーが学ぶLeanの五つの原則があります。これは「Lean の5S」と呼ばれ、Leanの考え方に慣れていない人たちにとっての基本的な出発点です。「5S」とは何か。

1. Sort (分類する)- すべて分類し、今抱えている仕事にとって必要でないものを排除し、不要なものとゴミを捨てる。





2. Straighten (整理する) - 優先順位の付け方と効率性をあげるために必要なツールやリソースの整理により、従業員がツールや商品にアクセスしやすくなる。



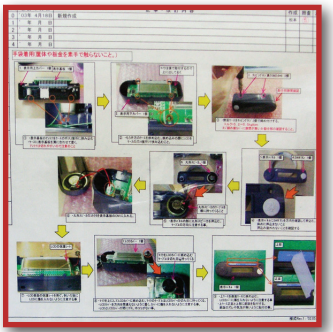



3. Shine (輝かせる) - きれいな環境がモラルを向上させ、実際に機材の劣化および／または故障など確認しやすくなる。

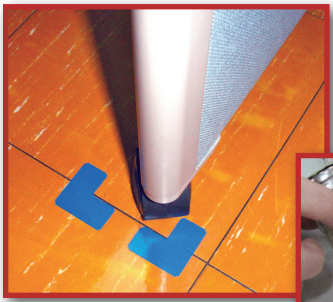




4. Standardize（標準化する）- これは最良のやり方を目指し、職場における意見の一致をすることを含む。それにより、全員が何を望んで仕事をするのか、何が望まれているのかを理解できる。




5. Sustain（持続する）- その場所におけるチェンジを続けられる方法を見つける。すべての物にあるべき場所があり、すべての場所に物がある場合、それは思うより簡単なことなのです。 いいですか、すべてです。塩こしょうだってそうです。






では、Hoksツアーの話に戻りましょう。私たちはHoksの社長と会社重役とともに、手と膝をついて床を磨いていました。取締役社長の江本氏は、会社が倒産の危機に瀕していた暗い時代がどんなものか話してくれました。Lean　文化を構築するという決定は、会社を救うための瀬戸際の努力でした。５Sに圧倒されたので、三つだけ実施することに決めました。その三つとは掃き掃除、分類、すべての標準化でした。　この人は物事をシンプルにする真の才能の持ち主でした。物事をシンプルにすることができたら、アイディアを理解して実行に移す人が出てくる可能性が極めて高いことを知っていました。5Sが3Sになりました。



江本氏は、作業場にいる間に*Hoks*のストーリーを教えてくれました。

毎朝７時、従業員は清掃、分類、標準化するために出社しました。給料が払われることはありませんでしたが、彼らは実行しました。なぜなら、会社を助けようという気持ちがあったからです。これらの3Sに携わっていく過程で、会社従業員の間で絆のようなものができていました。3S はシンプルで満足できる十分な結果をもたらして、達成感と責任感が根付き始めました。



Hoks で*3S*をするために全員が集合します。毎朝、全員が集まります。

Hoks の社長はLean について学び、彼がわかっている最も簡潔な方法で実施し始めました。小さな改善が、たとえ小さな一歩からでも大きな利益を生むものであることを実証しました。従業員に根付いたものは、ある種の複合的効果でした。

清掃し、分類し、標準化したので、生産性を落とす無駄な物の山がなくなりました。数が多すぎるテーブル、椅子、設備が職場からすべて取り除かれた写真を見せてもらいました。無駄なものの山が裏の駐車場一体を埋めている写真も。１億円の赤字が１



私たちは誰一人、ゴミがどれだけ効果的な作業の邪魔になっているか理解していません。

億円の黒字に変わるとは、まさに奇跡にほかならないですが、5Sのうち三つを実施するという超シンプルな計画の結果なのです。

こうした動きは、なくてはならないものとなり、関係者の誰もが誇りを持ち始めました。なぜなら、会社の生き残りと成功の維持に欠かせないものだと知っていたからです。リーダーが同じ制服を着て同じ床を磨く、他の人と同じようにスタンディングデスクで働きます。全員が尊重され、平等に扱われます。さらにアイディアを出し、さらにつながりが深まる継続的な改善に全員が関わります。毎朝勤務前は、会社全体の3Sでした。８時になると、社長が全員を呼び集め、可愛らしい日本の音楽





上： 青いユニフォームを着て昼食をとるHoksチーム
右： スタンディングデスクで効果的な作業です。

をかけて、ストレッチ体操を行いました。そして社長は会社の重要な課題や原則について話し、その日従業員が到着した１時間半後にHoks製品の製造を始めるべく働き始めるのでした。会社が回復した後でも、Hoksの従業員は3Sの実施を日々誇りを持って実施していました。特筆すべきことは、Hoksが中国企業の同等製品と張り合っているということです。Hoksがそうした中国企業の１７倍もの人件費を払っているにもかかわらず、です。Leanの戦略では常に、幸せで積極的な従業員とともに、よりシンプルに安全に、より良い商品を生産します。

Leanの成功には、人や労働環境に投資する時間が非常に重要です。Hoksは、そうした倫理観のすばらしい例であり、従業員たちが信じることを裏付ける原則とともに成功を収めたのです。

その他にも私たちがHoksで目にした、忘れられないことがたくさんあります。最も驚いたことは、机も含めてすべてに車輪が付いていたんです！ 机はすべて「現場」のパイプ（つまり「作業場の床」）からできており、さらに高くなったデスクは、もっとシンプルで使い勝手が良くなっていました。この机に関

してさらに驚くことは、だれも座っていなかったということ！　全員立っていました。いくつか椅子が置かれていましたが、使われているのをほとんど見ませんでした。すべてにラベルが貼られ、整理されていました。すべてとは、電気のスイッチボックスから時計までです。秩序と規律の感覚は驚くべきもので、それまで見たことがないほどでした。



社長の真鍋氏のスタンディングデスクも車輪付き！

Hoksの施設を回るツアーで開いた口がふさがらないほど驚いた後、社長による2時間半の講義ではLexusの副社長と同じように、私は彼に近づきました。そして、「Nissan™、　Ford™、Chrysler™のような企業や日本の企業が、Hoks　がなし得たことを見に来たら、どうなるか」と尋ねました。



高くなった机、植物、ファイルキャビネット、すべてに車輪がついて、移動が楽です。



重いラッキングも車輪付き。



待ち合い室の家具も車輪付き。

私を見て、「Paul　さん、頭のいい人たちはこのシンプルさが信じられないんです」と言いました。　それは、FastCapでグラインドについて格闘した経験から学んだレッスンそのものでした。Leanを機能させようとした時に、電車を押しているような、または無駄なことをしているような気持ちになっているとしたら、それはやり方が間違っているということです。

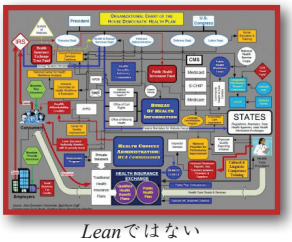
Leanは徹底的にシンプルなのです。複雑にしすぎると、失敗の可能性を大幅に増やしてしまうことになります。複雑なフローチャートやコンサルタントが会社を推し進めようとする過程がごちゃ混ぜになっているのではありません。実際、Hoksの社

長はLean　のチェックリストを最も基本である5Sから3Sに減らし、100%チームが目標を理解し、到達できるようにシンプルにしました。継続的な改善するためには、一貫して規律化されたアプローチがエンジンを動かすガソリンなのです。

Hoksの社長は、視覚的に強い管理を通して、会社の施設をわかりやすく変えました。そして、すぐに従業員を職場での分類、整理に参加させ、最終結果として会社を生き残らせ、繁栄に導いだのです。これは、成功の骨組みとして3Sを使い、改善の文化を構築したからでした。



Lean



Leanではない

FastCapのジェネラルマネージャー、Jon　Lussier氏は日本への二回目の旅に私を同行させました。私たちはすぐに計画、戦略作りを始めました。「Leanを実行する」レベルからLean文化を構築するところにFastCapを持っていく必要があったということを私は今理解しています。ワシントンのベーリンガムでどうやってLean文化を構築できたのだろうか。FastCaptでHoksの文化を再創造できただろうか。1年以内にHoksのようになることが、私たちの目標の一つでした。目標達成まで遥かに離れていましたが、文化構築という新しい目標に関しては、なんでも可能だと信じていました。これは次の疑問と次の段階での課題に繋がるのでした。Lean文化をどう構築するか。



目的達成、*14,494*フィートのホイットニー山登山する*Jon*と私次に*Lean*文化の構築という目的達成のために、戻りました。

重要ポイント：
頭のいい人たちはそのシンプルさが
理解できない

皆さんにとって、リーンは成功へのかぎです

複雑にしすぎたことは何か？

自分のチームを成功に導くためにシンプルにするべきこと トップ３は何か？

1.

2.

3.

注記： 非効率的な訓練とリーダーシップのタイプに焦点を当てる必要があることに気づきました。 私には、非効率的なリーダーシップ、間違ったプロセス、意味のない訓練に起因する問題を見極める代わりに、従業員たちを責める傾向がありました。

リーンの動画:

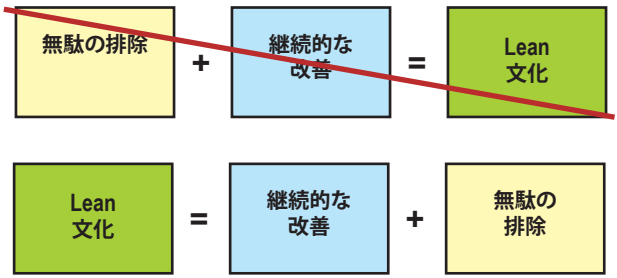
1.引き算のコンセプト
http://youtu.be/QZUPPQ7tGx4

2.環境を効果的に整える
http://youtu.be/nYDSC7zWMxI

第 8 章

リーン文化を築こう

リーン思想がビジネスや家庭をどのように変容させていくかは十分に説明したと思います。リーンは、継続的な改善により無駄なものを排除するというコンセプトに焦点を置いていることにお気づきいただけたかと思います。そして「わずらわせていることは何？」という単純な質問からすべてが始まります。また、人ではなく単にプロセスに焦点を置いたとき、どのようにしてリーンがつまらない仕事となるかについても話してきました。実際に、リーンを諦めてしまう要因はここにあると考えています。焦点の90パーセントをプロセスに、10パーセントを人に当てている人がほとんどであるのが現状です。本来なら、正反対であるべきなのです。



2度の日本訪問を経て、長期間に渡り仕事にリーンを採り入れ「従う」には、リーン文化を築くことが必須だと確信を得ました。そして疑いなく、継続的な改善の文化をどのように築くか、 常に社員が改善の方法を探すようになるにはどうすればいいか、という点が最大の課題となります。

私も、この点に関しては誰もと同じように無知であったことを認めます。私は Hoks 社で輝かしいリーン文化を目にし、これこそが私の会社に求めているものだと思いました。現場社員から業務マネージャーまで、FastCapの皆に受け入れられるよう、シンプルでなければないことは分かっていました。また、維持可能なものととし、会社そして社員の信念体系を支え、なおかつ強化していくような自然な考え方となっていかなければならないことも分かっていました。

私たちの信念体系はシンプルなものでした。それは、継続的な改善、品質の重視、そして至る所での無駄の排除でした。

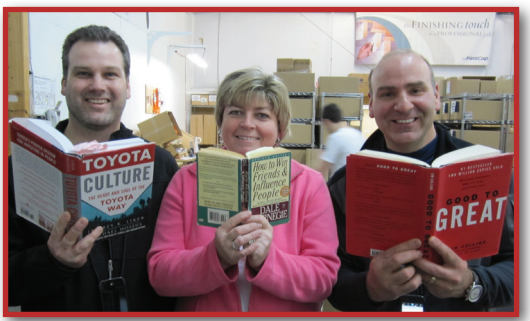


*FastCap*の朝のミーティング

- 失敗やミスの見直し
- 改善点の見直し
- 売上数
- *FastCap*の指針
- お客様からの褒め言葉
- 製品トレーニング
- 歴史からの教訓
- ストレッチング

Hoks 社で見たものを真似し始めました。まずは朝のミーティングからです。毎朝8時、時間とすれば5分から10分という非常に短いものですが、生産作業を始める前に全員で集合します。 毎日の売上を大きな声で読み上げたり、前日の失敗やミスを見直したりするなど、非常に基本的なことから始めました。これらの失敗やミスを防ぐための提案や、改善に向けた新しいプロセスへの提案を皆に発言してもらいました。最後に、前日から採用された新しいプロセスがあればそれを見直し、そのメソッドの効果を評価しました。これら3つから4つのことを毎日継続的に行ってきました。

そこでアイデアが浮かんだのです。私の妻リアンが、本が多大な影響を与えることに気づいたのです。私たちは常に新しい本を読み、時間をみつけては毎日のように本の内容について話し合っていました。読む本はたいてい、ビジネス、自己改善、歴史の本でした。ジョン部長も熱心な読書家であり、私たち3人は、それぞれの本について、そこから何を学んだのか、どんな点が気に入ったか（または気に入らなかったか）といったことを語り合うことがよくありました。私たちが気に入っている本は、Jim Collinsの*Good to Great*や*Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*などです。*Built From Scratch* (the Home Depot story) もお気に入りの一つです。会社の首脳陣として、これらベストセラーの道義



皆のための継続的な学習がリーン文化のバックボーンなのです。



*FastCap*のライブラリから小さな一例。 賢く教養のある人は、どのような問題でも解決できます。

を読んで話し合うと、問題解決への基準点が見えてきたのです。会社全体でこのような本を読めば、私たちの見方を統一することに役立つかもしれない、ということに気づき始めました。結局のところ、問題解決者の文化を作り上げようとしていたのです。実際、私の目標は、世界で最も優秀な問題解決者の文化（文字通り）を作り上げることでした。ですから世界で最も先見の明のあるビジネスリーダーの知恵袋を共有することは道理にかなっていたのです。私たちは、FastCap の全員と共有すべきだと考えました。

そこで、朝のミーティングの時間に、このようなすばらしい本の一部を抜粋して読み上げることも始めました。そして大切な箇所を皆で話し合い、意見交換しました。一日に読む量は2ページから3ページだけでしたが、皆で一緒に学ぶ、というコンセプトを実践してきました。数多くの本を読みました。*Raving Fans*と*The Purple Cow*はお気に入りでした。ひたむきにこのプロセスへ取り組み、その結果、会社の社員全員が経営陣と同じ認識を持つようになったのです。

朝のミーティングの時間は、売上数、ミスや失敗、改善点の見直し、そして省察や考察のためにいくつかの本の抜粋を共有することで、わずか5分から10分だけであったものが30分から45分まで続くようになりました。やがて、チームメンバーは文字通り「同じ認識」を持つようになったため、皆が同じ考え方をするようになりました。 従業員に、ビジネス界における世界レベルのアイデア、そして創造力に溢れたリーダーたちを紹介していました。

次に、自己改善とビジネスの本から、歴史の本へと幅を広げました。私は歴史が好きなので、皆に歴史的観点から物を考えるよう働きかけました。昔の人たちはどのように問題を解決してきたのか。 問題を解決するまでに考えた要因にはどのようなものがあったのか。 このような批判的思考が、継続的な改善の文化を築くのに不可欠なものとなりました



歴史を教えるための鍵は、それを楽しく、面白くすることです。歴史を苦手とする人に対してでも活力を吹き込み魅了するような、高品質の歴史に関する映像は無限にあります。
面白くしましょう！

初めの3か月は大変でした。皆の士気を高めることはもちろん、興味を持たせることすら困難を極めるものでした。全員から理解を得ることはできず、私たちが正気を失ったのではないか、と考える人すらいました。どうして1日の始めの数時間、製品を作らずに「無駄」に過ごしているのだろうか。どうして円陣を組んでこの常識外れのミーティングを行っているのだろう。 しかし、3か月が過ぎると、次第に前向きな姿勢が見え始め、6か月を過ぎるころには諦めなかったせいもあり（ダイエットと同じように）事態は好転し始めました。そして1年後、熱心に取り組むようになりました。

いわば、口で言うだけでなく行動で証明し始めたのです。継続的な改善をただ口にするだけではなく、社員に毎日のようにその姿を見せてきたのです。1年目は朝のミーティングを取り入れ、それが成長し変化を遂げ、継続的により良い形へと進化しました。

ミーティングがプラスの変化を遂げるにつれ、1年目を過ぎるころには、もう1つの著しい変化を迎えました。朝のミーティングは常に私、または私の部長であるジョンが先頭に立って行ってきました。ビジネスが拡張するにつれ、私たちは自分たちの移動予定などの都合から、2人ともがミーティングに出られない日が増えてきました。私たちが不在になると、朝のミーティングとその内容を維持していくことが難しくなってきました。

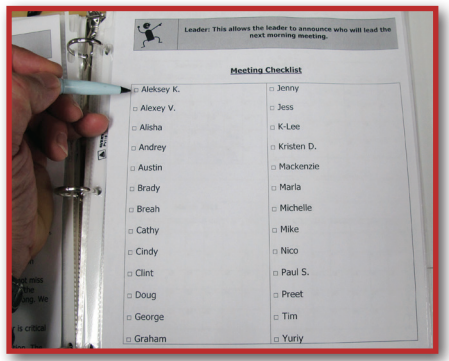


大勢の前で話すことなど想像もできなかったような人が、朝のミーティングのリーダーの座をうまくこなし、それが 心地よく思えるようになるのです。

そこで、朝のミーティングの行い方を社員に教えることが必要であると決心しました。実際に経験させることよりいい方法はありません。 これは、本当に有言実行の始まりでした。自分たちが不在の時にだけ誰かにミーティングの指揮をとらせるのではなく、これを毎日行おう、と決心したのでした。社員が順番に朝のミーティングのリーダーとなるのです。新しい人を毎日リ

ーダーとして指名しました。これにより、社員に継続的な改善を教えるのみならず、リーダーとしてトレーニングし始めることになったのです。非常に恥ずかしがり屋でこれまで大勢の前で話したことのない社員を、自分でもできると決して思わなかったようなことができるようになるように養成し教育しました。

結果はどうだったと思いますか？自分に満足したと思いますか？彼らは自分自身に驚いていました。毎日出勤し、職場の環境や仕事の状況が改善しただけではなく、自分が改善したことも実感することができたからです。これが継続的な改善の文化を築く道のはじまりでした。私たちはFastCapで毎日リーダーを育てているのです。



*1*度に*1*つのチェックマークでリーダーを育成。

会社文化のこの大きな転換期の中、自分のビジネスでもリーン文化を築くよう励んでいた友人 Jeff Kaas が、強力なコンセプトを紹介してくれました。

彼は、「Paul、君の社員に次のレベルへ進んで欲しいと願っているのなら、部外者に会社の施設を公開して見せるといいよ」と言いました。

これは私にとって真の難題のように思えました。自分たちは、他者にリーンの例を十分に身をもって示すことができるのだろうか。

Jeffは、「君が常に舞台の上にいて、部外者が君が何をしているのかを見にくるという状態。こんなとき、君の社員が期待に応えたいと感じるのは自然の流れだよ。自ずと良くなってくるはずだ」と言いました。

それから、私たちは他社を会社のツアーに招待し始めました。会社の継続的な改善の努力を見せるのに、これ


Jeff Kaas、*Kaas Tailored*（航空機内部製造会社）。非凡なリーン教師である*Jeff*は、*1*週間に*2*度、リーン視察ツアーを行います。

より良い方法はないでしょう。　これには、決して期待していなかった他の利点があることが分かりました。

社員は、自分たちがしていることを他の人が視察にくる、ということに関して快感を覚えたのです。私が人間の営みで発見したことなのですが、すべての人間が人生で本当に欲し一番に願っていることは、人に認められ、褒められることなのです。他者を会社に招待し、自分たちの会社を視察してもらうということは、「私たちがどんなに優れたことをしているかを見てください」と言っていることなのです。　これは、自分たちの最高のプロジェクトを科学展の審査員に展示しているようなものです。



リーンを次のレベルに運ぶための最善な方法は、人にあなたの仕事を見てもらうことです。

FastCap　で「ツアー環境」を提供することで、世界各国から人がツアーに訪れるようになり、本質的に私たちは社員に、君たちは並外れた仕事をしているのだ、と伝えていることになったのです。私たちがしていることを視察するために、要人や上層部の政治家までもが会社を訪れることもありました。なぜかって？ それは、並外れた結果をもたらしているからです。FastCap では、社員を解雇したり、給与や報酬率をカットしたりしたことは1度もありませんし、この 100 年で最大の景気低迷にも関わらず、ビジネスの継続的な拡大に成功してきています。私たちは 40 か国以上でビジネスを展開しています。この地域においては、上層部から下層部に渡り最高給を誇る高利益企業です。私たちには誇るべきものが数多くありますが、継続的な改善への探求の中、それを見落としてしまうほどです。



Dino Rossi、ワシントン州上院議員。



Rob McKenna、ワシントン州司法長官

この成功は、社員の成長に焦点を置いた文化に起因します。　口に出すだけでなく、社員をトレーニングし教育するために、毎日何千ドルをも費や

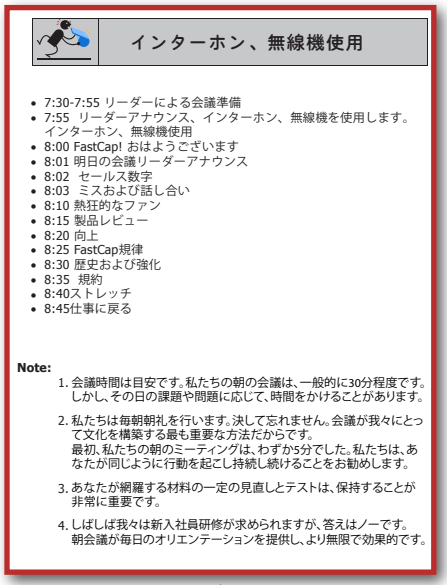
しているのです。これは「口で言うだけでなく行動で証明する（口約束だけではなく実際に金を出す）」として知られています。 工場ツアーに訪れる人には「新入社員のオリエンテーションで何をしていますか」と聞く人がいます。 返事はこうです。「すべての社員が毎日出社するたびにオリエンテーションを行っています。」 多くの会社は、新入社員向けマニュアルの埃をはらって、1週間か2週間見たら、90パーセントを忘れてしまいます。FastCapでは、13件の目標、20件の指針、無限の改善点、数百個の製品、すべての失敗やミス、お客様から頂いたすべての褒め言葉、歴史、文化、定款を毎日見直しています。改善の価値と見返りについて社員をトレーニングし教育するために時間とお金を費やして、この文化を築いてきました。Lexus の副社長が私に話してくれたこと、それは世界レベルの一流企業が最も大切にしなければならないことは、社員を教育しトレーニングすることだ、ということでした。

最終的に、私たちはそれぞれ、プロセスエンジニアの肩書きをもつのです。私たちの仕事はただ単に製品を作るのではなく、製品を作るそのプロセス方法を向上させることにあります。 これが私たち独特のリーン文化を作り出すのです。これら改善項目の順番も等しく重要です。
まず次の改善を行います。

- 個人
- プロセス
- 製品

これはその頭文字をとって、ダブル'I'-PP (I.I.P.P)と呼びます。

FastCapでは社員の育成に従事しています。社員を育成すると、その結果として卓越した製品が生まれます。私たち



インターホン、無線機使用

- 7:30-7:55 リーダーによる会議準備
- 7:55 リーダーアナウンス、インターホン、無線機を使用します。インターホン、無線機使用
- 8:00 FastCap! おはようございます
- 8:01 明日の会議リーダーアナウンス
- 8:02 セールス数字
- 8:03 ミスおよび話し合い
- 8:10 熱狂的なファン
- 8:15 製品レビュー
- 8:20 向上
- 8:25 FastCap規律
- 8:30 歴史および強化
- 8:35 規約
- 8:40ストレッチ
- 8:45仕事に戻る

Note:

1. 会議時間は目安です。私たちの朝の会議は、一般的に30分程度です。しかし、その日の課題や問題に応じて、時間をかけることがあります。
2. 私たちは毎朝朝礼を行います。決して忘れません。会議が我々にとって文化を構築する最も重要な方法だからです。最初、私たちの朝のミーティングは、わずか5分でした。私たちは、あなたが同じように行動を起こし持続し続けることをお勧めします。
3. あなたが網羅する材料の一定の見直しとテストは、保持することが非常に重要です。
4. しばしば我々は新入社員研修が求められますが、答えはノーです。朝会議が毎日のオリエンテーションを提供し、より無限で効果的です。

*FastCap*の朝礼日課。



*FastCap*は世界で最高の訓練を受けた社員を擁しており、朝のミーティングを毎日行っています。

は、新しいアイデアを、それが新入社員のものであろうと CFO のものであろうと関係なく同じ熱意で迎え入れる、革新的な環境で仕事をしています。FastCap　のすべての社員に期待されていること。それは毎日物事に向上が見られることです。会社の文化はこれをサポートし要求しています。



人が人生で一番欲しいと思っていることは、自分のアイデアが重要視され、自分たちが違いを生み出しているのだ、ということを感じることなのです

リーン文化を築く上での進捗状態を測る方法、それは笑顔です。全員が改善を経験し、クリーンな環境で仕事をしていれば、気持ちは高まり、もっとたくさんの笑顔が見られることになるでしょう。

皆が自分の最善を出せるよう育成すること、結果を見直す時間をとること、改善や学習のためのアイデアに皆で耳を傾けることが、朝のミーティングですることです。　出勤1日目の新入社員からオーナーの私まで、皆で一緒に学習と改善のプロセスを踏んでいきます。避けて通る人も、改善の期待から疎外される人もいません。このようにしてFastCapで文化を築き始めました。朝のミーティングは始まりにしかすぎません。

重要ポイント：
あなたの小切手を見せてください。
そこで何にお金を費やしているかを
見れば、何に価値を置いているかが
分かります。

リーンはあなたの役に立ちます

初めての朝のミーティングがどのようなものになるか、その概要を描くことから始めましょう。 5分あれば始めることができます:

1.

2.

3.

4.

お気軽に見てみて下さい。
www.fastcap.com
FastCapの朝のミーティングのワード文書を
ダウンロードする。99パーセント変えるか1パーセント変えるかは別として、あなたのリーン体験をサポートするために無料の資料を提供しています。

リーンに関する資料:



1.朝のミーティングに関する文書。
http://bit.ly/wPwgQL

9章

朝のミーティングを超えて

朝のミーティングは、文化を築く第一段階、従業員の教育とトレーニングができる場です。しかしながら、継続的な改善に対して期待されることを伝えなければなりませんでした。従業員には、より低コストでより高品質の製品を製造することができるように日々改善を行い、同時に仕事の環境で日常的に達成感を感じてもらう必要がありました。リーンは、喜びや達成感が得られるように単に従業員を育成するものではありません。さらに、継続的な改善パターンを示す、大きな成果、具体的成果を上げるものです。

どのように実現できたのでしょう？ もし「1日1つ改善しなさい」などと伝えたら、きっと変な顔で私は見られたことでしょう。「今日、改善を1つでも考えられるかな」と答える人がほとんどです。 たしかに難しい注文という印象を与えるでしょう。

ですから、もっとシンプルなものへと変えました。Hoks モデルを覚えていますか？ この会社のすばらしいところは、最大限「積極的な取り組み意欲」を確保するためにプロセスを非常にシンプルにしたことでした。

そこで私は「一日2秒間の改善をお願いします。それだけです。それだけでいいのです。2秒間の改善です。」と伝えました。

たったの2秒で何かを改善する方法が考えられないネズミやハムスターをほっとく人はこの地球上にいません。すべての人が超えることができるように目標値をかなり低く設定しました。そのおかげで見事に達成
しました。1日2秒の改善というシンプルな

期待から始めましたが、全員が1日2秒の改
善を見つける術を習得するために、継続的改善の文化を築く次の段階を思いつきました。朝の改善ウォークです。

全員、朝7時に出社します。朝のミーティングは通常8:00-8:30です。厳密にいうと、従業員は7時から8時まではあまり働いていません。その代わり、この時間を3Sに充てるようにします。3Sを覚えていますか？ 3Sとは、掃除、整理、標準化です。掃除（エリアをきれいにする）、すべてを整理し、補助的なもの、仕事に必要のないものすべてを取り除き、すべてを標準化



7時から8時は全員が改善モード。



*KanBan*システムの改善を発表しています。



切符なめ係にはお家ができました。



さあ、こちらに来て私の改善をみてください。



すべてのツールを作る影。

します。3Sに一時間ほどかけると、たいていの人は2秒の改善のきっかけをつかみます。　仕事場にたまりがちな山を整理すると、必ず何らかの効率が上がります。7時から8時の非常に短い1時間で、責務またはワークスペースの範囲内で小さな改善を1つしなければならないことを全員理解しています。このアイデアを強化するため、私は毎朝現場の部署から部署へと歩きまわり、挨拶することを始めました「おはよう！オースティン　今日は何を改善するんだい？」または「何してるの？」と。

FastCapを見学しに来た人たちは、決まって「今まで見た中で一番きれいな場所だわ。あなたたちは熱心ね。塩とコショウにすらラベルを貼って、ランチテーブルを飾らせているなんて」と言います。

リーン文化を築くための第2のステップは、非常にシンプルなプロセスで、誰もが必ず一員になって参加できるものでした。十分にシンプルにし、勤務日にきちんと組み込まれるようにしたのです。2秒の改善から恩恵を受けない場は、この世界にはありません。

最近、私が住む近くの市役所のスタッフにこの2秒の改善プロセスを教えました。最初の週から、全員が改善を見つけることができ、1日数時間の節約になった改善策もいくつかありました。想像してみてください！　2秒だけとお願いしたものが、数時間分の改善になったということです。これが、物事をシンプルにすることの魔法です。

私のラジオ番組「The American Innovator」でコンサルタントであるハリー・ケンウォーシー氏に2秒の改善について説明したのですが、その際、これがあらゆる環境でもうまくいくように思いますか、と尋ねました。

ハリー氏は「もちろん」と答えました。「どうしてFastCapでこれまでも成果を上げたのだと思います？」と私は尋ねました。 ハリー氏は「シンプルだよ、ポール何かを定着させるには、まず

- 期待されることを決める
- 期待されることを調査する
- 期待されることを強化することから始めないとね」と答えました。



「人を成長させる」っていうのはこういう意味じゃありませんよ。じゃあ、何が改善？

ビジネス理論の観点からは、この3つの概念を理解していませんでした。また、頭の中でプロセスのうちにこのステップを思い描いてはいませんでしたが、知らず知らずのうちに実行していました。従業員に2秒の改善を期待し、勤務時間内にこれを実行する時間を作ることでこの期待ははっきりとしたものとなります。朝の改善ウォークで私が歩きまわることで、期待が強化されます。時折、行き詰ってる人を見かけるときには、2秒の改善を見つけるのを手伝うこともあります。最後に、私は朝のミーティングで改善を祝って、この行動を強化します。



ユーリーは、ラベルにクリアテープを貼って、継続使用に耐えられるようにしています。

チームリーダーは歩き回って、従業員が各エリアで行った様々な改善を発表するチャンスを与えます。これは、文化を築く非常に効果的なテクニックとなってきました。

またさらにこの素晴らしいアイデアを祝うために、彼らの動画を撮影し朝のミーティング中に再生することにしました。動画撮影前、さまざまな改善を求めて会社全体を見て回ろうとしました。これは、ロジスティックの問題になりました。たくさんの人が歩き回り、時間がかかりすぎたのです。見ていたエリアは一般に小さな製造セルで、デモンストレーションを見聴きできたのは前の人だけでした。



朝のミーティングで改善の動画を見ましょう。

ビデオカメラでアイデアのカタログ化を始めようと決めたとき、4つの思いがけない恩恵のサプライズがありました。まず第一に、会社全体を部署から部署へと牛の群れを引きずり回すようなことはしなくてよかったことです。2つ目は、朝のミーティングでデモンストレーションの動画を全員がはっきりと見聞きできたことです。3つ目は、予想外のことでしたが、従業員のプレゼンテーション能力とスピーキングスキルが格段に上達したことです。アイデアを明確に表現し、カメラの前で自分を表現する能力がアップしました。これは、この時代にとって非常に素晴らしいスキルです。4つ目は、リーンの改善がどのようなものか人に教えるためのパワフルな教育動画ライブラリを作成できたことです。

改善のカタログ化および動画撮影は、優れたプロモーション資料となりました。当社の施設を見学しにきた人は、ウェブサイトでこのようなアイデアにアクセスできます。この機能は社外に向けた教材となりました。このため、また従業員は世界中の人たちが自分たちの改善を見て、それから学んでいるという事実に非常に満足しています。私個人のBHAG（大きく困難で大胆な目標）は、世界を変えることです。そしておわかりのとおり、従業員たちはまさにそれを実現しています。

朝の改善ウォークは、継続的な改善の文化を構築するための第2の重要な側面となり、予期していたよりずっと多くの改善をもたらしました。これがリーン思考の性質なのです。恩恵が続きます。

「ポールは毎日これをやっているの？」と疑問に思われていることでしょう。

答えははい！です。　当社ではこれを5年以上毎日続けてきました。さぼったことはありません。当社の文化の一部です。これは、機械や木工ツールを製作すること、他の活動を行うことよりはるかに重要なのです。なぜなら、世界クラスの問題解決者がいるならば、今日または今から5年に何を作るか問題にならないからです。目の前にあるどんな仕事がきても、すばらしい仕事ができるでしょう。

従業員に2秒の改善を考えさせるアイデアについて1番大きな問題は、何かを台無しにしたり、プロセスを悪化させるという思い込みです。答えは、その通りになるでしょう。ミスをして、その過程でより良い問題解決となります。 正しくリーンを行うためには、システムが望ましい結果を生むと信じなければなりません。たとえ途中でくぼみ（またはウサギ）にあたったしても、間違えることが一番の学びの方法です。この経験の文化を奪ったのなら、あなたを待っている無限の革新を奪い去ることになります。小さな改善を探していることを忘れないで下さい。そうすれば間違いも小さくてすみます。それぞれの間違いおよび改善が、継続的改善の文化を築くための価値ある部分となります。

重要ポイント：
2秒で世界が変わります！
世界！

皆さんにとって、リーンは成功へのかぎです

はじめての2秒の改善を10個書いてください。
（あなたを悩ませているものから始めるのが一番よいことを覚えておいてください。）

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.
10.

リーンの動画:

1.リーン 朝の改善ウォーク
http://youtu.be/3OEePS7Oh_g

2.リーン チリ対策
http://youtu.be/Su_c2UhSRDw

10章

バスルームでやってみよう

FastCapにはおもしろいことがたくさんあります。一番おかしいことは、ビジターに対して行っている朝のツアー中に起こります。会社内の活動、朝のミーティングおよび改善ウォークなどを見てもらうと、必ず受ける質問が「どこから始めたらいいのでしょう？ とても難しそう」です。

私は「そんなことないですよ。とってもシンプルなんです。」と答え、5つあるバスルームの1つに連れていきます。そして、ドアを開けて「ここに入ってください。どうやって継続的改善の文化を築きはじめることができるかお見せしましょう」と言います。



さあどうぞ！ リーンはバスルームから始まります！

すると、ほとんどの方が私を変人を見るかのような顔つきで「本気で？ 本当に？ バスルームに入って学びなさいって言ってるの？」と尋ねます。 私は「世界で一番きれいなバスルームですよ」と自慢げに言います。当社のバスルームはすべて同一です。バスルームは、施設の他の部分でリーンがどのようにあるべきか考えるための標準だからです。

誰もにわかりやすい標準を作りました。実際バスルームという場所は、私たちすべてをつなぎ、ほとんどの人が勤務時間中に1日3〜4回以上目にする場所です。当社全員がバスルームのようにしたらいいと言うとき、従業員は何を話しているかきちんとわかります。ところで、どんなバスルームか説明しましょう。

非常にリーンなやり方を証明する意味でも、この冊子にはたくさん写真を載せています。 各バスルームには、ステンレススチールのラックが備えられており、 トイレプランジャ、便器スクラバー、ペーパータオル、ウィンデックス™、ワイパー、モップ、アスピリン、生理



各バスルームの同じ場所に同じ掃除用具を標準化しています...バスルームをピカピカに保つことはとても簡単です！

食塩水　などトイレのメンテナンス、清潔に保つために日常的に使用するすべてが収納されています。



トイレを掃除して、便座は閉めましょう！



バスルーム掃除表

最初にバスルームの改善をはじめたころ、気づいた点があります。それは、バスルームをきれいにするクリーナーや方法がたくさんあるということでした。これでは、プロセスは標準化されていません。ウィンデックスを好む人がいたり、409™を好む人がいたりという具合です。　当社はバスルームをきれいに掃除するための多くの種類のプロセスやクリーナーを持っていました。これは、決定的にリーンの反対です。

Hoksから学んだ3S、掃除、整理、標準化を覚えていますか？　みんなが好む各種クリーナーをそろえることは狂気の沙汰であり、簡単なはずのタスクをあまりにも複雑にします。これで、すべてが標準化されます。

各バスルームのドアに掃除に必要な6つの手順を写真で示したプラスチックラミネートカードを掲示し、さらにその日の掃除責任者の写真を貼っています。FastCapには管理人がいません。私も含め全員がバスルームを綺麗に掃除します。

バスルームは一日中完璧な状態になっています。なぜならリーンを構成する重大な要素は、人を尊重することだからです。自分が見つけたトイレクリーナーをさておくことは、他の人を尊重し、優遇するとても基本となる印です。便座は閉まっていて、トイレにおしっこはありません。鏡に水もかかっていないし、シンクはとても綺麗です。

バスルームは1日中このような状態です。決して大げさなことを言っているわけではありません！　1日のどのタイミングでどのバスルームに入っても、朝最初に掃除したときと同じ見た目です。これは、3つの原則が働いているからです。

ナンバーワン（ダジャレ）、すべて見たときよりよい状態にして去ること。こうすると、あらゆるものが継続的に改善されます。

ナンバーツー、人を尊重すること。例えば便座を閉めておくこなどのシンプルなことは基本的な礼儀で、人への尊重を表します。見つけたときよりももっと良い状態にして去るならば、自分が使った後で自然に掃除することになります。これで、人のために物事をよりよくすることになり、人を尊重するという態度を示すことになります。ナンバースリー、誰もがアクセスできる標準を作ること。誰でも関わりのあるバスルームという非常に基本的なモデルを使用して、標準を設定しました。バスルームは目で確認でき、とてもわかりやすいものです。継続的な改善の文化を築き始めるのにバスルームよりも良い場所はありますか？

1.目にした状態よりよい状態にして去ろう
2.人を尊重しよう
3.標準を設定しよう

リーン文化を築きたい方には、バスルームから始め、そこから徐々にゆっくりと広げるようアドバイスしたいと思います。さあ、バスルームでやってみましょう！

リーン文化を築くには、あらゆる物事に標準を定め、シンプルにすることが欠かせません。当社ではウィンデックス™に落ち着きました（私はギリシャ人ですし、ギリシャ人はこれが最も掃除に適したクリーナーとわかっていますから。このジョークが通じない場合は映画 *My Big Fat Greek Wedding* を見てください。）FastCapで流行っているジョーク。他のすべてがだめだったら、ウィンデックスを出そう。ポールはウィンデックスが大好きです。　バスルームカウンターに、フロアに、ランチテーブルにウィンデックスを使います。カウントートップにも使っています。1つのクリーナーであらゆるものをきれいにしてしまう優れモノです。　これは、バスルームがなぜ標準を定め、シンプルにする方法を表す優れたモデルになったか、その理由のほんの一例です。



ウィンデックスはあらゆるものに使える優れものです。

3Sに戻りましょう。とてもシンプルな方法で掃除し、清潔に保たれています。補助製品を処分しました - 整理、標準化で

す。同じ商品と同じチェックリストをすべてのバスルームで使用します。 実際、全員毎週違うバスルームを掃除します。交代制で完璧にタスクを実行できます。すべてが同じ場所にあり、どこにでも100%予測可能だからです。人ではなく、プロセスを専門家にしたのです。これにより、RAMメモリのすべてが解放され、継続的な改善と革新などの活動のためのより高いレベルの思考が可能になります。 掃除用品やプランジャーなど日常的なアイテムを探すために頭を煩わせたり、時間を無駄にすることはありません。 リーンに思考する方法を知らないなら、バスルームから始めてみましょう。

重要ポイント：
リーンはバスルームで始まる

リーンの動画:

1.リーンのバスルーム：
http://youtu.be/cul_Ypj0Inw

第11章

どうやってはじめよう？

皆さんの中には間違いなくがっかりなさっている方もいるでしょう。世界各国のMBAプログラムや主要ビジネススクールでは、リーン生産方式の世界水準のビジネス理論が、このように楽しくシンプルで簡単に実践できるものだ、と教えられることはまずありません。倒産寸前にある複数の会社を、数百万ドルの利益をあげる企業にまで押し上げることに成功したことは、これまでお話してきました。また、リーンを導入する前にも多大な成功を収めており、その偉大さの証となるあらゆるものを手にしていた弊社のような会社も、リーンが社員の実績を高めることに貢献してきたこともお話してきました。ここで、私はこのリーン思想をビジネス目的のためだけでなく、私生活においても取り入れていくことを皆さんにお勧めしたいと思います。私のチームメンバーが、自分の子供、教師、不動産業者、そして日常やり取りするすべての人々に対してリーンの原理を使って関わりを持つようにしている、ということを話してくれました。従来の恥と非難のメンタリティに代わって、私の社員は自然にこう聞きます。「どうしたらこの状態を改善できるだろう。」「どのようにしたら上手くいくかな。」と。 たいていの人々は、このレベルの前向きな姿勢を取ることに慣れていません。しかしリーン思想の人たちは、前向きで行動指向型です。リーン思想の人たちは、物事を掘り下げて考えるため「いいや、こんなことができるなどと思わない」という普通の答えを受け入れません。その代わり、プロセスを改善し、よりよい方法を見つけるべきだ、と考えるのです。

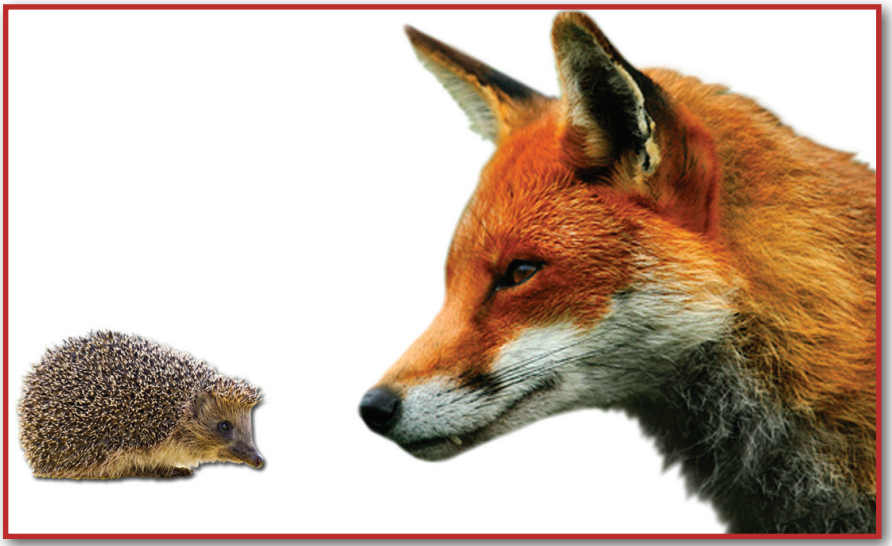


使うのはお金ではなくあなたの頭です。 このシンプルな改善は、自家製の木製ペダルに取り付けられたストリング、そして圧縮工具としてのベンチ一つを使用します。これで、オペレーターは次の優れた改善を考えるために、手も心も自由となります。

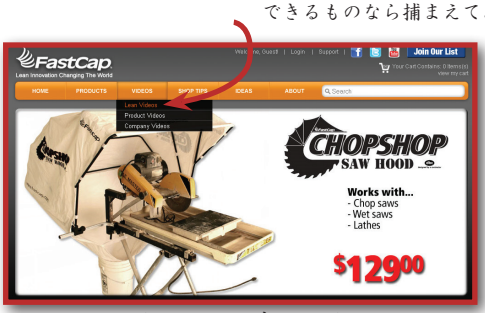
リーンの実践が複雑なプロセスであったら、私はこの本を書いていない、ということを保証します。私はエネルギッシュな企業家ですが、学問的訓練、技術的指示や、退屈な微細管理が必要となるような計画、といったものに対する忍耐はほとんど

ありません。できる限り多くの人に情報を流して、改善の波が私たちの会社、地域社会、そして家庭の人間関係にまで及ぶことが私の目標です。継続的な改善というシンプルかつ世界共通の欲求を行動に移せば、あなたのビジネスや私生活は、一段と優れたものになり、根本的な改善が望めます。

トヨタ、ニューバランス™、FastCapといった世界トップレベルの企業の秘訣は、誰もが追いつくことのできないような僅かなことを非常によく行なっていることです。これはIrving Berlinの有名な物語、*The Hedgehog and the Fox*のようなものです。狐は非常に賢く、どんなことでも効率的にこなします。一方、ハリネズミは僅かなことを非常に上手に行うことができます。ハリネズミには一貫性があるので、日に日に狐よりも一枚上手となっていくのです。これこそがリーンの美しさです。とてもシンプルです。



あなたの計画の抜け目のなさは私の毎日の2秒間の改善に変わります。
できるものなら捕まえてみてください。



*FastCap*ウェブサイトで、動画タブからリーンの動画をクリックします。すべて無料です!

では、どのように始めたらいいでしょう。まずは、少しリサーチしてリーンな会社がどのようなものか親しんでください。当社の素晴らしいウェブサイトwww.fastcap.comがあります。ホーム画面で動画タブをクリックすると、会

社沿革、朝の改善ウォーク、朝のミーティング、そして私のお気に入りであるリーンデスクについてなど、これまで私がお話ししてきたことすべてを閲覧できます。　動画をご覧ください。FastCapのポジティブなエネルギーにひたってください。

次にやってほしいのは、見学ツアーに参加することです。ウェブサイトを通してこのツアーを実感してもらえるよう（できる限りリーンとなるよう）最善の努力をしてきましたが、個人的なツアーでしか得られないものがあります。可能であれば、時間を割いてリーン企業を見学してください。　真のリーン文化とそのパワーを感じ取ってもらうには、現場の人と直に交流するのが一番であるのは言うまでもありません。お勧めするのは、私の友人Jeff　Kaasが経営するワシントン州エバレットのKaas Tailored社、Karl Wadensteinが経営するロードアイランド州プロビデンスにあるVIBCO社です。ワシントン州ベリンガム近郊にいらっしゃるのならば、FastCapへ是非お越しください。トヨタ™を見学したいけれど日本へ行くのが難しければ、ケンタッキー州レキシントンにもその工場があります。これらの会社は素晴らしいというほかない優れたツアーを用意しています。



*FastCap*のリーンツアーを見て学びましょう。

この種のツアーを行なっている会社は世界各国に数千あります。なぜならリーン文化に不可欠なのは「ペイ・フォワード」の精神だからです。　あなたがリーン文化の成果を楽しみ始めたら、あとは、他の人へも広めたい、という欲求が自然と出てくるはずです。これがその良い点であり、これがあなたが「理解している」ことを測る方法でもあるのです。　これは常に熱意と興奮をもたらします。人というのは、自分のことを良く感じたいものであり、少しの努力で何かを成し遂げることができ始めると、活気づくものです。



朝のミーティングは文化を築きます。

3番目にやってほしいのは、あなたの職場で朝のミーティングを開くことです。これで、リーンの旅に全員を連れ出すプロセスが始まります。朝のミーティングは、全員から単に2秒間の改善を求めることで始まる、継続的な改善の期待を定める場です。改善の対象となる1番目のタスクは、バスルームです。ふざけているのかと思いましたか？ バスルームは、簡単な第一歩です。視覚的に分かりやすく、皆が1日に最低でも3回は使う場所ですから。

朝のミーティング第1日目の翌日、朝の改善ウォークをしながらみんながどのように改善プロセスに貢献しているかを見てみましょう。

これを1年ほど続け、朝のミーティングと朝の改善ウォークを心地よく感じるようになり、リーンなバスルームを実現できたら、次はリーンについて教え始めます。



リーンを教えるほどに、自分自身にリーンが身についてきます。



経営者のみならず、施設内にいる人全員が教えています。

あなたの施設を開放し、地域社会にいるその他のリーン思想家について調べます。そして互いに訪問を行うよう働きかけます。自分のビジネス施設を他の人が訪問できるよう開放すると、完全に新しいやり方でリーンを実践する方法を学べるようになります。なぜかって？ あなたの社員は、自分たちのしていることに興味をもつ訪問者が訪れることにより、自分たちの仕事に新たなプライドを持てるようになるからです。これが1つ目のメリットです。人に何かを教えるなら、通常それについて得意にならなければなりません。これが2つ目のメリットです。

3つ目のメリットは、これが正しい行動である、ということです。人助けをしたり還元したりすることは、お金を稼ぐことよりも大切です。目的重視でいることは、利益重視でいるよりも効果的なのです。世界で一番成功している企業というのは、利益をあげること、そして社会への還元と人助けのバランスを上手く取る術を持っていることに気づくでしょう。「ペイ・フォワード」の倫理が、リーン思想の人になるための基礎となります。

ですから、一歩踏み込んで行動を起こし、リーンのリーダーになりましょう。

重要ポイント：
小さなことから始め、夢は大きく

リーンの動画:



1.リーンの概要（PDFファイル）
http://bit.ly/pCOvvq



2.お金ではなく、頭を使うのがリーン
http://youtu.be/OuVfDJhf0ew

第12章

高度のリーン

リーン文化の成功は、偶然の産物ではありません。1000パーセントのコミットメントが必要です。継続的な改善へのこのモチベーションがリーダーシップの感情部分を制すると、それは高度のリーンと表現される、と聞いたことがあります。 組織のリーダーシップが、継続的な改善により無駄を排除することに駆られたとき、それを高度のリーンといいます。Karl Wadenstenは「私たちは無駄と戦っている」と表現しています。これは、簡略化、改善、そして無駄の排除を目指した目でありとあらゆるものを見たいという欲求との、感情と感性レベルのつながりです。



3人の社員がテーブル上の片付けもせずに部屋を出ていったとき、この写真を撮りました。まず頭に浮かんだのは「無作法な奴らめ! どうやったらこんなに無礼なことをできるのだろう」ということでした。 次に思い浮かんだのは、2本の水のボトル、コーヒー、エスプレッソ、スコーン、これらは大量の無駄でしかない、ということでした。 リーン思想家として、私は「このレベルの無駄をどうやったら止めることができるのだろうか」、と自分自身に問わずを得ませんでした。私は驚くべき量の無駄という現実に心を奪われました。



私たちは無駄と戦っています!

私はついこの間、この3年間リーンを実践している施設を訪れましたが、そこの文化に活気はありませんでした。興奮を感じませんでした。 その競合会社がリーンを実践しているために、幹部たちは自分たちの会社でも実践しようと決定したのだ、ということを知りました。そのため、この幹部たちは、中間管理職にリーンのコンセプトを放り出し、「このリーンというものをやってくれ」、と言ったのです。 彼らは基本的に、リーン原理の実践方法に対する責任から手を引いたのですリーンがいかに純利益の向上をサポートするかということに関してのみを念頭に取り組んでいたため、その結果、活気も刺激もない文化となっていたのでした。もちろん、改善は行なわれており3Sの例も見ましたが、私がアメリカの日本企業や一部企業で見てきた情熱とは全く異なるものでした。

リーダーとして、あなたはそのプロセスにおいて完全に社員と関わりを持っている必要があります。そうでないと、リーンは今月の流行、という形で扱われ、経営陣が次のビジネス会議から戻ると他のものに取って代わられるビジネスツールの一つとなってしまいます。多くのリーダーは、より収益を増やすた

めにリーンを採用します。　純利益ではなく、人々の成長に焦点を置くダイナミックなリーン文化を形成しているのは、リーンのリーダーのわずか2パーセントに過ぎません。高度のリーンは、心と頭で感じるものです。



日本人ならばストレスを感じないはずです。中国人は船で2日離れています。

高度のリーンの優れた例は、モルテン™という日本企業です。同社の施設を訪れたとき、社長はある製造部門を見せてくれました。そこでは、1分間のプロセスにおいて1秒の6分の1を除去することにこだわっていました。私は口を開けたままそこに立ちすくし、自分がリーンの実践をいかにぞんざいに扱っていたかに気づいたのでした。ここの人々は、犬が猫を追うかのように無駄を追いかけていたのです。　私が社長にストレスを感じなかったかと聞くと、こんな答えが返ってきました。「日本人だったら、ストレスという言葉は知らないですよ。中国人は日本から船で2日離れたところ、そして米国からは2週間離れたところにいます。もしこのレベルの情熱で無駄を追いかけなければ、仕事を失ってしまいます。」



*Hoks*の社長は、力強くこう言いました。「日本で順調なの自動販売機はこれだけだよ！クレイジーだと思われるのは分かっている。でも、簡単に動かせるし、難なく後ろを掃除できる。そして職場でのフレキシビリティに対する情熱をはっきりと伝えているんだ。」

どこからこれほどまでにリーンになろうとしたのでしょう。それは日本のHoks工場で始まりました。この会社が、数々の可能性に向かい成功を成し遂げてきた姿を見たとき、導火線に火がついたかのようにに私のなかの感情が掻き立てられました。私はすぐに分かりました。「私がFastCapに欲しているものはこれだ」と。　この場所にある精神とエネルギーに影響を受け、私は自分の会社がこれまで考えることもなかったレベルへと成長していくことを想像し始めました。その経験後、リーンの力を見るためにそれを追求し他の人を助けるのだという自分の決心が揺らぐことは一度もありませんでした。このHoksのツアーは、リーンを放置するようになって5年経ち、なぜ私は



*Hoks*は、無駄の排除に多大な情熱を傾けているため、サーモスタット、壁面スイッチ、コンセントのすべてに名前のラベルをつけています。どのボタンだろうかと考える時間すら無駄にしないのです。従業員に私たちの*17*分の*1*しか給与を出していない中国人と競争しています。

リーンが独り歩きするようにできなかったのだろうか、と答えを探していたときにしたものです。改善に情熱を傾けていなければ、あなたの導火線に火がつくまで少しずつ勉強し続け、見続け、学習し続け、努力し続ける必要があります。

FastCapには、リーン思考へと変えるのが他の誰よりも難しい従業員が1人いました。ある日の朝、私たちがいつも行う朝のミーティングや改善ウォークに対して、彼が特にイライラしているのが見受けられました。

彼は私に言いました。「ポール、改善のためにこんなに時間を費やすことはできないよ。やらなければならない仕事が山積みあるのに、いつまでも片付かない。」私はこう言いました「私たちの会社は非常に成功してるんだ。どうしてだかわかる？ 継続的な改善だよ。君の仕事はFastcapsを生産することではなく、Fastcapsをどのように生産するか、その方法のプロセスを改善することだ。そうすれば、生産上の問題は勝手に解消するはずだ。」

私のリーン教師の1人が、アクセスペダルとブレーキの欠陥についての訴訟や申し立てから発生した悪評についてトヨタの幹部と話をしたことがありました。幹部は同情を引くような言い方はしませんでしたが、一部のトヨタの社員が、その成功に甘んずるようになってしまった、ということをただ嘆いていました。情熱や意欲を失ってしまったのです。

私の教師、ブラッド（第2章で登場したあの「ブラッドとジョン」のブラッド）は、リーン文化の効果を、野生のマスタングに似ている、と表現しました。　こう表現したとき、彼の目は本当にワイルドに燃え上っていました。　恐怖から解放された野生のマスタング。それは、まるで命が走ることだけにかかっているかのように、直観、本能的レベルから動きます。従業員の中で創造性が活気づくと、その最大効果は野生馬の群れと同じくらい強力です。もちろん、これらの馬を走らせたまま、そして自由な状態にしておくことが、その秘訣です。惰性で進むことは決して許されません。これが「高度のリーン」なのです。



リーン文化は、自分を表現し創造的になることが許される自由な文化です。 これは多くのリーダーにとっては心地の良い環境ではありません。

多大な影響を及ぼした2008年の経済危機の直前、私の周りでも様々な問題が発生する兆しに気づき始めていました。金融取引で非常に成功し、判断能力のあった企業が瀬戸際に立たされたり揺るぎ始めたりしていたのです。ご存知のとおり、FastCapは建設への依存度が極めて高い会社です。不動産と銀行より不況の影響を強く受ける業界はありません。しかし、このとき、



ここに、リーンと無駄の違いを説明します。無駄な包装がされている箱は、私たちの生活を最もよく映し出しています。私が手に持っているただの茶色の箱は、リーン思想家が求めるものです。つまり、顧客が必要とするものだけで余分なものはありません。

私たちの事業は好調だったのです。私たちはいわゆる「クレイジーなリーンモード」にいました。つまり、私たちは会社の士気、高い利益、国際的な展開、そして非常に熱心な従業員チームを抱え、波に乗っていたのです。改善が毎日すべてのレベルで実現していました。 ビジネスは25パーセントの落ち込みをみせました。優秀な人々や賢いビジネスマンが、その事業を諦めていきました。今は、自分たちが幸運だからといって惰性で進むべきときではない、と私は決心しました。この不景気が襲う危険から逃れたければ、それを凝視し、自分たちが巻き込まれないよう、不況に敢然と立ち向かう必要があるのです。完全な戦闘モードになるべきときだったのです。「高度なリーン」になるべきときだったのです。 これを強い立場からの経営と呼びます。どうして戦況が悪化するのを待つ必要があるのでしょう。

私は従業員を集め、戦闘計画に関するブレインストーミングを始めました。そこで3つの目標が生まれました。

目標 1: 私たちは生き残る。
目標 2: 一時解雇と賃金カットは行わない。
目標 3: 不況を通して、生き残るだけではなく、繁栄する。



昔の施設にとどまり、財布ではなく頭を使うことによって、そこをリーン環境に仕上げ、仕事を続けました。



長年にわたり計画を立て、大変な努力を注いだ後、夢だった新しい最先端施設の建築を取りやめました。そして、私たちが現在使っている昔の施設がリーンな施設となるようチームのエネルギーを注ぐことにもう一度焦点を当てました。これは私のこれまでのどの決定よりも優れたものでした。

最初の行動は、私の夢であった展開プロジェクトを取りやめることでした。私は、私たちの成功の輝かしいアイコンとして、新しく大きな施設を建設するために、500万ドルを確保していました。これを諦めるのは断腸の思いでしたが、全員で、お金は準備金として手元に置いておくべきだと決定したのです。経済には数多くの地雷があり、そのいずれが私たちを吹き飛ばしにくる可能性がありました。お金を浪費せずに蓄えておくこと。それは賢明な考えでした。私の友人や取引仲間は、このプロジェクトを途中で止めたことを信じられずにいました。

次に私たちが行なったのは、ビジネスが25パーセント落ち込んだら、予算をさらに25パーセント削減すべきであることを認識することです。これらの削減すべてを、給与や仕事に影響を与えることなく行いました。私たちは50万ドルあった広告とマーケティングの予算を、その半分、25万ドルへと削減しました。多くの企業は不況時にこれと反対のことを行ないます。世間一般の通念では、ビジネスを何とか回すには、収益の高パーセンテージを自分自身のプロモーションのため、また積極的にお客様を引きつけるために費やすべきである、言われているからです。私たちはすべての部署において支出を25パーセント削減しました。どうして自分たちだけが、と小言を言ったりする部署はありませんでした。私たちは皆で同じ責任を負いました。これが高度のリーンのあるべき姿なのです。 私たちはすでにリーン企業のモデルでしたが、まだ至る所に無駄があり、それを見つけているところでした。

私たちは、これからやってくる嵐から生き残り、繁栄するために、少ないリソースで継続的な改善のミッションを遂行することを誓っていたのです。 覚えておいてください、私たちはすでに「クレイジーなリーン」だったのです。 屈服の精神で景気の悪さに直面するのではなく、改善を続け、少ないもので何とかするのだ、前進するのだ、という断固たる意志を持っていました。これこそが野生のマスタングの創造力と革新です。そして期待どおり、リーンの決断は大きく報われました。奇跡が起こったのです。私たちの事業はつぶれませんでした。苦境



*5*千ドルのプロフェッショナルなビデオカメラから*4*百ドルのハンディカメラへと変え、今私たちは*iPhone*™を使って何百もの高解像度の動画を作り出すことに成功しています。と同時に、機器が完全に装備された*400*平方フィート（約*37*平方メートル）のビデオ部署から、コンピューター*1*台の職場へと変え、今では*iPhone*™で映像を撮り、その場で同時に編集しているのです。現在、いくつも作業は必要なく、*1*回の通し作業で手早くできるようになりました。リーンな動画の制作については弊社ウェブサイトをご覧ください。

に立つことすらありませんでした。すべての部署が、改善点を未だ見つけながらも、創造的な方法で支出を削減する策を見出したのです。マーケティングと広告担当者は、これまでよりも優れ、安価で、かつ効果的な広告キャンペーンを作り出しました。彼らは少ないお金でより多くのことを達成したのです。想像してみてください！　この経験からお気に入りのモットーが生まれました。　「お金は創造力を抑圧する。」

金に糸目をつけないと、私たちは、最も強力なリソースである私たちのアイデアを捨ててしまいます。問題に対してお金を費やすことがあまりにも簡単になってしまいますが、問題を解決するよりも、お金が生み出す問題に繰り返し直面することになります。例えば、インターネットに投稿するための動画を1つ作成するのに数日かかっていました。そこで私たちは、適切なビデオ装置と専用のビデオルームを用意することが必要だと考えました。これは私たちの会社の最も大きなお金の無駄遣いの1つとなったのです。　今日、私たちは、5つのシーンのある動画を5分足らずで制作できます。政策作業:

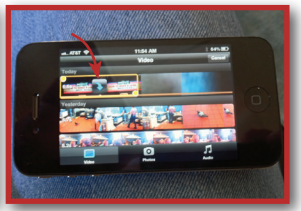
- シーンの撮影
- シーンの編集とカット
- シーンの挿入
- BGMの適用
- タイトルとキャプションの追加
- YouTube™へアップロード



撮影!

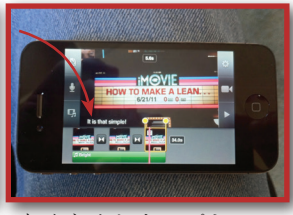


シーンの編集/カット


シーンの挿入



音楽の追加



タイトルとキャプション



アップロード開始

どうやってやっているか見たい方は、弊社のリーン動画から「リーンな動画制作」、またこの作業に最適なカメラに関するレビューをご覧ください。子供でも扱える簡単なものだ、とい

つも私は言ってしまいますが、実は子供はテクノロジーが得意なのです。これは技術的なものを扱ったことのないような70歳の人でも、5分もあれば理解できるくらい簡単です。　私たちにはリーンの思考があるため、通常人々を妨げるような障害を取り除き、一見複雑に見えるものでも誰もがアクセスできるようにしました。

3番目の目標である繁栄を成し遂げたとき、本当の喜びを得ることができます。　建築業の多くの事業が閉鎖したことに伴なり、ハイエンドな機器がかなり安価で手に入るようになりました。私たちは、市場価格の半分の値、ときにはそれ以下の値で機器を購入することができたため、事業を無理なく拡大することが可能となったのです。事業拡大の結果、私たちはさらに多くの人を雇用し、2009年はビジネスにおいて最も成功した年の一つとなりました。業界が一番苦境にあった不況の中、当社は実は最も高い利益をあげていたのです。これが「高度のリーン」でいることの報酬です。

自分たちの成功に対して受け身になたくなる気持ちを抑えることができれば、目の前に現れるどんなことでも乗り越えていけます。



通常より格安価格で購入した多くの機械の中の*1*つ – このプロセスで*10*件の雇用を生み出しました。

重要ポイント：
私たちは無駄と戦っています。
兵士の敵に対する僅かな怒りと情熱が何か
を傷つけることはないでしょう。

リーンの動画:

1.ベストカメラ
http://youtu.be/XD3E78f_lel

第13章

謙虚なリーン

リーンのリーダーは、100パーセントの感情的なコミットメントを持つほかに、謙虚でなければなりません。これはどういったものでしょう。具体的な目標を挙げてみましょう。1日に最低でも10回は、あなたの社員に対し、その仕事の正当性を確かめたり、仕事ぶりを褒めたり、または認めたりすることを自分自身に約束します。社員たちは、あなたの口から「ボブ、それは非常に良いアイデアだよ。」、「メアリー、このプロジェクトに献身してくれたことを感謝しているよ、」「ジョン、本音を言うと、自分のアイデアよりも君のアイデアを気に入ったよ」といった言葉を聞くことに慣れるべきなのです。　謙虚さがリーンなリーダーシップの核となる特性になると、創造の渦や、積極的な取り組み意欲が自然と生まれてきます。人々は、自己中心的な考えが支配をしない文化にいることが分かると、成長したり目標に向かって前進したりし始めます。リーダーシップというのは、自分以上に他の人へ手柄を与えることに重きを置いているものだということを知っています。ここには駆け引きも妬みもライバル意識もありません。なぜなら皆が皆、自分の貢献によって自分が認められることを分かっていますし、さらに重要なことは、自分の仕事というのは他の人の貢献を認めることである、と理解していることです。リーン文化は寛大な環境なのです。これは、他の人を褒め称えることに寛大で、尊敬することに寛大で、アイデア、サポートそして助けを提供することに寛大なのです。

リーンのリーダーには、関わりのあるすべての人からアイデアを求めてそれを快く受け入れるだけの自負心があり、皆の貢献を価値のあるものだと認めます。事実、リーンのリーダーは　多くの組織で眠ったままでいる、潜在的な創造力と問題解決の能力が解き放たれることを考えると興奮してきます。



リーンのリーダーがその社員に定期的に言うべき4つのこと：
1.「素晴らしい。君の仕事ぶりには感謝しているよ。」
2.「メアリー、ボブ、それはいいアイデアだ!」
3.「メアリー、ボブ、自分のアイデアよりも君たちのアイデアの方が気に入ったよ!」
4.「私が間違っていた。君が正しい。ここから学ぶことがあったよ。」



創造力の大波が組織を待っています。これを引き寄せられるのは謙虚さです。

初めのころは、恥ずかしがってしまい積極的に前へ出ようとする人は少ないのですが、人から認められ尊敬されたい、というのは人間の普遍的な欲求なのです。一度「あなたが困っている事とは」や「どのように修正したらいいと思う」、と尋ねられることに慣れてくると、たちまち会社全体から膨大な創造力が生まれてくることを期待できます。

これは驚くべき偶然なのですが、私がこの章を執筆中、従業員の一人であるパブロが作業場にいる私のところへやってきました。彼は、ある製品に使用する材料を私が間違って注文してしまったことに気づきました。彼はこう言いました。「ポール、もしかして『ブランド　X』を注文しようとしていたのではないですか。だって私たちはこのブランドの方が優れた性能を期待できそうだ、と話し合ったところでしたから。」　私は思わず自分の額をたたき、こう言いました。「おぉ、ありがとう。その通りだよ。」　そこで、間違った注文を取り消し、正しい材料に変更することができました。私は、自分のミスを指摘してくれたパブロにしきりに感謝しました。その日の後になって、身長190センチの鍛え上げられた身体をもち、テキサス州ほどの大きさの自負心をもつだろうパブロが、また私のところへやってきました。そして「ポール、伝えておきたいことがあります。注文のミスを見つけたのは私ではなくアレクシーだったんです。ただ彼は早退しなければならなかったので、私が伝えておく、と言っておいたんです。このことを明確にしておこうと思って。」と言いました。

これこそがリーン文化の精神です。リーダーに、自分のしてしまったミスの指摘を心から受け入れる準備ができており、手柄を自分のものだけにしたいというエゴがなければ、その寛大かつ助け合いの精神は、全員に移っていくのです。　社内があまり良好な環境でない場合、パブロは私のミスに対して文句を言い、ミスがさらなるミスを生み出すのをずっと首を振りながら眺めていたことでしょう。そして、そうやって無駄に費やしたエネルギーに満足しながら、「見てごらんなさい。　上手くいかないことは分かっていた。」と言ったことでしょう。　しかし、彼はそうする代わりに、自分の懸念を私に伝えました。そしてそのことを非常に心地よく思っていたのです。また、パブロは

それを自分の手柄にして私の感謝を受け入れることもできたはずです。しかし、彼はそれをせず、実際に指摘をした同僚であるアレクシーの手柄にしたのです。

謙虚なリーダーシップの他の効果は、自分のアイデアを共有することに対する不安や抵抗から人々を開放する文化を作り上げることです。拒否することは問題ではありません。なぜなら改善のための提案を却下し、それがそれほど優れたアイデアとではなかった気づくことは全く差し支えないことだからです。誰かの気持ちが傷つくこともありませんし、常に正しくなければならない、というプレッシャーを感じる人もいません。私たちは顧客の生活を向上させることに焦点を置き、継続的な改善を実現していくという願望を強くもちそのことで一致団結しているので、自分自身がわずかに弱くても問題ではありません。

リアジェットを製造するボンバルディア社のエンジニアと経営者のチームが、最近FastCapのツアーに参加しました。その内の一人からこんな話を聞きました。彼がエンジニアの友人の退職パーティーに参加したときのことです。エンジニアの友人が数多くのプレゼントと祝福の言葉を受け取った後、彼は自分の会社での30年間にわたるキャリアを振り返りました。少しの後悔の念をもってこう言いました。「この30年間、私の手で仕事をしてきました。彼らは余分なお金を払わずとも、私の頭と心を使った仕事をすることもできただろうに、それを私に申し出る者は誰もいなかった。」

リーンのリーダーは人の才能とスキルを引き出します。これは、私が何年も前に日本のレクサス副社長からはっきりと聞いたことです。「最も大切なものは、私たちの社員です。私たちは、次世代技術、次世代販売戦略、または次世代の成功モデルには関心がありません。私たちは私たちの社員に投資します。」

そして、最終的に、あなたが謙虚さと寛大さを持って接すれば、人々が持つ最大の力を引き出すことができるのです。リーンのリーダーは、自分の社員はそれぞれ、ユニークな才能を出してくるものであると、尊重し認める必要があります。こう考えると、リーダーとしての多くのプレッシャーから解き放たれます。 自分が常に優れたアイデアを思いつかなくてよいということは、なんて楽なことでしょう。 あなたには、活用されるのをただ待っている、あなたの社員がもつ無限の可能性とアイデアがあるのです。最高価値のある才能の宝庫を、どうして無視したりしまっておいたりするのですか。

リーンリーダーシップは、可能な限り最高の製品とサービスを生み出します。なぜなら、それぞれの従業員が貢献できる最高のものを解き放つからです。ここに嫉妬、対抗意識、報復は

ありません。駆け引きは9番目に無駄なものであり、大抵はエゴがその背景にある大きな障害物なのだ、と話してくれた人がいました。強い自己意識を持っている人のみがリーンのリーダーになることができます。なぜなら謙虚でいることは、信頼性と寛大さの表れだからです。

最後になりましたが、この本は、リーンまたはオペレーショナル・エクセレンス、2秒の改善、文化、3S、ツアーを見ることを学ぶことについて書いているのではありません。私が書いているのは、リーダーシップ・エクセレンスについてなのです。リーダーが世界レベルの原理をすべてに適用すれば、可能性は無限です。

重要ポイント：
謙虚さは偉大な成果への
道です。

リーンの動画:

1. 2秒のリーン改善
http://youtu.be/6qhE4WicKoI

**2.Lantech社のリーン、
リーダーシップにおけるエクセレンス**
http://youtu.be/fOotGdcDQ8o

第14章

リーンの3つの柱

1年ほど前に*2*秒間 無駄の最小化（リーン）を執筆しようとを決めました。それには2つほど理由がありました。

まず、知りたいという好奇心がある人がいるからです。FastCapを訪問してリーン文化そのものを目の当たりにし、この普通ではない文化がどのように築かれたのかもっと知りたくなるのです。考えを書面にし、弊社のストーリーを伝えることは、私にとって意味があることでした。より効果的に他の人たちを助けるために、私たちの歩んできた道とリーンの実施方法の詳細を共有したかったのです。



*FastCap*のツアー

2つ目の理由は、考えをより簡潔に書面で表現し、リーン思想の中心である「誰にでもわかるプロセス」を提供する事でした。

そして1年後の今、起こった事について、そして本の内容について多く考えることがあります。ひとつ確かな事は、本が人気だという事です！　多くの人に愛されています。シンプルで短く、リーンのコンセプトを誰にでも身近なものにしています。博士号を持っている人であろうが、18歳の新社会人であろうが、リーン文化を理解し、実践してもらいたかったのです。



リーンの*3*つの柱



苦境に立つ*Paul*

2 秒間　無駄の最小化（リーン）により、たくさん人前に出るチャンスがありました。世界中の様々な組織や企業などから質問が寄せられ、直に話をするように依頼され始めました。*2*秒間無駄の最小化

（リーン）のメッセージをどうしたら改善できるか自分自身に問い始めました。リーンは、プランニング、実行、確認、再評価、そして終わりなくすべてを改善することです。そこで…*2*秒間無駄の最小化（リーン）のメッセージをどのように改善したか。

ポールのリーンの*3*つの柱を思いつきました。現場に行って社員が抱えている問題を見た時、私が何か見落としている事は明らかでした。リーンのサイクルの中で、リーンの2つの柱が無駄の排除と継続的な改善だというのは普通の事です。でも、そうではないと思います。リーンは、人に無駄をみせることです。無駄を見る事、それがリーンの1つ目の柱です。皆さんがしている事に8つの無駄が見つけられない場合、その無駄を排除する事は非常に難しいでしょう。リーンの1つ目の柱で教えるのは、社員に無駄を見せることです！

リーン文化を築く場合、すべてのプロセスを見て「ボブ、8つの無駄は何だい？現在進行中のプロセスにそのどれが見えるかい？」と尋ねる必要があります。

まず、チームメンバー全員が自分たちの誕生日のように、必ず8つの無駄を把握している**ようにします。プリントやメール、セミナーでは8つの無駄を教えることはできません。毎日毎日8つの無駄を教える必要があります！FastCapでは、朝のミーティングで毎日8つの無駄を簡単に見直しています。毎朝1人が指を立てて、8つの無駄を振り返ります。そして、すべての無駄を表す話をしなければなりません。**

無駄を生む８つの大罪



8つの無駄を身近なもの、楽しいものにする

1. **過剰生産**。第1の無駄は過剰生産です。すべての他の無駄に「まあまあ無駄」が存在します。
2. **輸送**。過剰生産 した商品を輸送します。
3. **過剰な在庫**。そして、過剰生産した商品を在庫に入れます。
4. **欠陥**。欠陥が出ると、その過剰生産品の手直しをしなければなりません。
5. **過剰加工**。過剰生産品で欠陥を修正する時、過剰加工がおこります。
6. **無駄な動作**。そして、過剰生産品をなんとかしなければなりません。ここで、無駄な動きが発生します。
7. **待機時間**。過剰生産品の欠陥を修正するため、お客様にお待ちいただかなければならなくなります。
8. **無駄になっている能力**。次に、私たちは社員の能力さえ無駄にしているのです。チームメンバーは無駄を見つけて、その無駄を排除し、お客様との価値ある関係の促進に集中する代わりに、無駄のやり直しをしているからです。

1つ目の柱



無駄を見ることを学ぶ

前に述べたとおり、毎朝チームメンバー52人のうち1人が、指を8本立てて、無駄のストーリーを語ります。　チームメンバーに深く根付いているので、プロセス中に無駄があったら、簡単に無駄を見つけることができます。私が学んだ中でも最も重要なことは、リーンの1つ目の柱です。それは、**無駄を見つける**必要がある」ということです。

2つ目の柱

2つ目の柱は、誰もがすべてにおいて継続的に改善しなければならないということです。*2* 秒間　無駄の最小化（リーン）の神髄は、仕事の主要部分で急速に蓄積される、小さくて斬新な改善をすることです。　1年後、私はそれまで以上に、この概念を100%奨励しています。なぜなら、効果があるからです。なぜなら、シンプルだからです。　まず最初に、無駄を見つけます。次に**毎日、すべての物に、全員に、継続して改善します**。

3つ目の柱

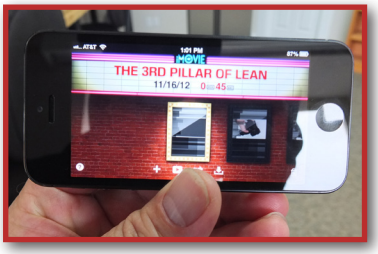
本の訂正をする目的は、1つ目と3つ目の柱に関係しています。1つ目の柱 - 無駄を見つけなければならない- は、リーンの考え方の重要な柱と見なされていることを歪ませるか説明するかのどちらかです。2つ目の柱 - すべてにおいて小さくても継続的な改善を行う！

3つの柱はおそらく最も卓越しています。この柱には正直、不意を突かれました。私には、リーン文化を築くことに成功した理由がわかっていませんでした。リーンの3つの柱は...**みなさんの改善すべての「改善前と改善後」を動画に収めること**です。改善前と改善後の職場とプロセスを撮影してください。みなさんは、「Paul、リーンとどんな関係があるんだい？」とおっしゃるでしょう。

すべて関係あります！ 文化を発展させる際、その文化の発展をすべて記録するのです。楽しめるようにやってください。そうすると、他の人たちはそれを見るのを楽しみにし、パーティに参加したくなります。これにより、新しく感情的なエネルギーが大量に生まれます。 私がみなさんにお願いすることは、記録することだけです。iPhone、スマホ、バカチョンカメラでもなんでもいいです。（ただ、プロが使うような映画用カメラだけは買わないでください。）ポケットに入っているそのカメラ機能で、記録を取っていただきたいのです。編集ソフトを買ったりしないでください。必要ありません。 必要なのは、電話とみなさんの電話に入っているビデオを編集するiMovieのようなアプリです。



シンプルにするービデオカメラではなく、電話を使用する



編集にはiMoveアプリを

シンプルにしてやってください。

このコンセプトが功を奏したという一番いい例として、Walters & Wolfの素晴らしいチームがどのようにこれを行ったか「郵便の運搬」という初期の動画があります。 シンプルで、面白く、ローテクな文化構築です。この動画にはすべての要素が揃っており、Walters & Wolf は、これでリーンを制しました！

秘訣をお教えしましょうか？ 最初、約4年前に動画製作を始めましたが、実際に動画を作るのに2年もかかってしまいました！つまり、6年前にビデオ製作を始めるべきだったんですが、すべてを完璧にしようとしたために、止まってしまったのでした。ありとあらゆる撮影道具とライト、ソフトウェアを購入しましたが、動画を作成することはありませんでした。すべてを完璧にしたかったからです。そして、その愚かさに気をついたのです。 もしみなさんが同じようなら、「とりあえずやってみる」ことでたくさん学ぶでしょう。これが真の2秒間無駄の最小化（リーン）のストーリーです。小さな改善を行いたいなら、次の改善がさらによくなるように学ぶのです。

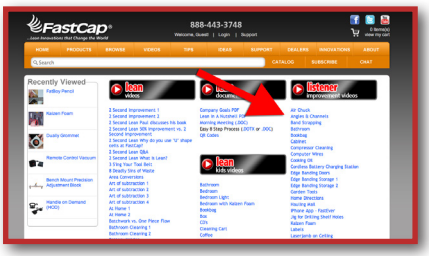
動画でも同じことが言えます。そのポケットに入っている電話で、今すぐ作ってみてください。今すぐ「改善前&改善後」動

画を作りましょう。今取り組んでいる混沌そのものを記録するまで、職場の物はなに1つ動かしてはいけません。「子豚のリフォーム」という動画は、私がお話ししていることそのものです。「改善前&改善後」を見せるまで、なにも変えてはいけません。そうすることで対比がはっきりしますし、継続的な改善の成果とリーン思想家になる方法を自分のチームに示すことができます。

多くの企業でこうした指導を始めました。そして驚くべき結果を得たのです。まるで、焚き火にガソリンを注ぐようなものでした。彼らは動画を作成し、それを支社などでいろいろな場所で見せることができました。気がつくと、別の動画を作成していました。 数週間で、40本の動画を作ったのです。これは、重要な要素だと気付きました。成功の資料室と現社員と今後の社員向けのトレーニングのための資料室を作ります。力強いコンセプトです。

FastCapがリーンを始めた理由と全員がそれに興味を持った理由の1つは、安っぽくて短い動画で自分たちがやっていることを記録したことです。全員がこれを気に入ったのです。私たちにとっていいものなら、他の人にも同じことを指示し、リーン文化を築くための柱としたらどうでしょう。もちろん、これが世界中の人に言っていることです。私が言えば言うほど、さらに多くの人が私を見て、「すごい！考えたこともなかったけど、その通りだ。」と言います。

動画を作り始めると、次に始まるのは、私たちとのコラボです。改善の動画を送ってくれるようになりました。 私たちは、当社のウェブサイトにそれを掲載し、他の人がどのようなことをしているか、世界中の人に見て学んでもらいました。これは、おもしろいニュースです。



リーン改善動画

本が出版された1年半後、私が学んだことはリーンの3つの柱となりました。最初に、無駄を見ること。2番目に、毎日あらゆるものに継続的な改善を行うこと。3番目に「改善前&改善後」動画を作成すること。

まだ、動画作成について心配しているのですか？ お話ししましょう。昨日、コーナーストーンクリスチャンスクールの中学*3*年のナタリーとミケーラに話を聞きました。担任のダレン・クレイン先生は、見事にリーンの概念を子供たちに教え、リーン文化をクラスで築きました。この子たちは、ノンストップの動画制作マシーンです。リーン改善動画を数多く作成しました。そしてどれも素晴らしいものでした。*fastcap.com*のリーン・キッズにある「*L*リーンってなに？」という動画をご覧ください。



ダレンとそのリーンのクラス



ミケーラ＆ナタリー
リーンとは？

ナタリーに「*1*年間リーンの勉強をしてみて、子どもがリーンをもっとよく理解できるような改善を*1*つ教えてくれる？」と聞きました。

彼女は、「実際のリーンの例をたくさん見せて、言葉や理論を減らす」と答えました。 私は引っ込んでおきましょう。子供の方が賢いことを言います。

2 秒間 無駄の最小化（リーン）を書き始めた時、私の目標は、リーン文化を築く方法とともに、私のように*11*年もかけず、*1*年でそれを実行するように説明することでした。また、数多くの自分の失敗を共有し、他の人が同じ失敗をしないようにしたかったのです。 今知っていることを前に知っていたなら、リーン文化を築くのがとてもシンプルだったでしょう。 どんな組織でも*3*つのシンプルな柱を実施すれば、短期間に大きな変化をもたらすことができることがわかっています。

重要ポイント：
無駄を見ることを学ぶ。

リーンの動画:



1.リーンの3つの柱
http://youtu.be/R1e0wIyz9hY



2.郵便の運搬
http://youtu.be/B2VemLCV8i0



3.子豚のリフォーム
http://youtu.be/Lj6NsliY674



4.リーンとは?
ナタリー & ミケーラ著
http://youtu.be/BV0JMky36mE



5.無駄を見ることを学ぶ
ジャイミー著
http://youtu.be/EWAiD0v46vo

第15章

良い質問

人前で話すときに会場の方から提案がなされますが、それが私の話しを改善してくれます。これはLean についてのスピーチでは、「現場での対応力」に当てはまります。 話の途中で会場の方から質問には心よく受けていましたが、そのときの会場からの提案は「質問は話の終わり近くの15分間にしたらどうか」というものでした。私はこの提案を実行に移し始めました。これが本当にうまくいったので、私への質問トップ10についてまとめてみました。



自分はどのように改善できるのでしょうか？

中には少し変わった質問がありますが、そういう質問こそ私が答えるべきだと思います。思うに、多くの人は質問したいのに恥ずかしいのか質問せずに終わっているようです。 これからとても変わった、それでいて、とてもありふれた質問を紹介します。

質問1 ポール、ぜいたくについてどのように考えていますか？

答え 大変興味深い質問です。多分そのような質問が出たのは、私のデスクを見てオフィスがないこと、そして私のビジネスは何事も最小限ということに気づかれたからだと思います。 それを見た人は思うことでしょう。「この人はぜいたくとは無縁の人に違いない。 物を持つことに反発しているのだろう」と。


私自身、ぜいたくを好みます…これは私の車です！



Lean はお金に厳しいプログラムではありません。

言っておきますが、それは誤解です。　私の人生はぜいたくな物で満ち溢れています。人々が持てないようなぜいたくを十分持っています。なぜなら会社運営でも物を無駄にしていないからです。Lean　はお金に厳しいプログラムではありません。Lean　は価値が生まれない活動を回避します。そのような活動を私たちは無駄と呼んでいます。美しいブライトリングの腕時計を身に付けることが私にとって価値あるものであれば、これからもずっとこのアート性に溢れた腕時計を持ち続けたいと思うことでしょう。自分だけの飛行機に乗って世界を飛び回ることが価値があることで、仕事も効率が上がるのであれば、これは無駄なことではありません。Leanの目的は、価値が生まれない活動を排除することにあります。美しい腕時計のその完璧な職人芸とディテールにこだわった作りの価値を感じることができます。飛行機を持っているといつでもどこでも自由に行けて便利であるという価値を感じることができます。

ただ、その飛行機をどのように維持していくのか、飛行機に乗っての仕事先はどこになるのか、こういう側面はよく調べて改善する必要があります。　飛行機、豪華な腕時計な車、これらを所有すること自体は無駄ではありません。購入者は、これらのぜいたく品がもたらすメリットの重要性を理解しています。これらのぜいたく品を持てたのも一生懸命、仕事をした結果なので、罪の意識はまったく感じないでしょう。Lean　は社会主義を土台にしていません。それは慎重に事を進める資本主義を拠り所にしています。

確かに、これらのぜいたく品を所有することは無駄使いの要素が潜んでいます。ここで注意してほしいのは、これらのぜいたく品を維持している上で重要なのはそれをよくチェックして悪いところがあればそれを改善していくことです。　私がなぜこのことを強調しているかというと。　富める者も貧しき者も皆、無駄なことにしているからなのです。他人を非難することは失礼に当たり、自らの問題を解決するのに生産的な行為ではありません。ぜいたく自体は無駄なことではありません。私自身、ぜいたくを好みます。　高級品を持っていますし、私はLeanの考えを実行する者としてこれらの高級品を所有しています。しかし、あらゆる機会で無駄を発見し、無駄をなくすように注意しています。

質問 2 御社の離職率は高いですか、低いですか？

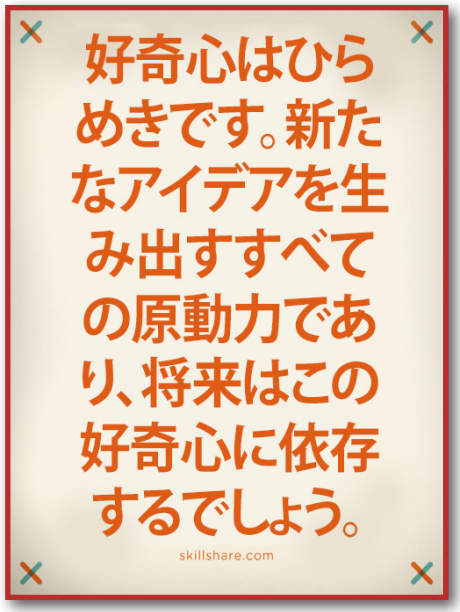
答え　離職率はとても低いです。FastCapは、求職者には人気が高く、働きがいのある会社です。社員が出す意見やアイデアが尊重されます。 Lean の文化を築く上で、私が目標と掲げていることに、人事部門の負担をできるだけ減らすことです。 ダイナミックで魅力的な会社になれば、人材を求めなくても良い人材が我が社に就職を希望するようになります。

Lean により、会社の離職率はほぼゼロに近くなるほど大幅に減ってきました。 ときには会社を去る人もいます。 そういう人は大抵、医師、弁護士、公認会計士などになりたいという夢を追って学校へ通います。 離職率はとても低いです。なぜなら我が社は人を大切にし、その意見を尊重しているからです。

質問 3 会社の方針を理解しなかったり、協調精神に欠けたりする社員はいますか？

答え　もちろんです。 設立当初、FastCapで働いた人の50%以上が辞めていったり、解雇されたりしました。 最近では、会社の方針を理解しない社員は見当たらなくなりました。 その理由は2つあります。

まず、採用を慎重に行っている点が挙げられます。 採用する際には2つの基準に基づいています。謙虚であること、あとは好奇心のある人です。 行動力がなく、知ったかぶりをするような人は求めていません。 何事にも好奇心に満ちている人を求めています。 採用面接などで、知っていることをあれこれと話すのに我社の事業内容や方針について関心を示さない人は、我社が求めている資質をもっているとは言えません。 我社が求めているのは、謙虚で好奇



心のある人材です。ですから、採用は慎重に行っています。

もう１つの理由は、社風がとてもしっかりしていてプラス志向であることです。1，2週間あれば社員はそれらを理解するようになります。 社風を築いていく上で重要なことは、それが確固たるもので矛盾がないことです。そういったものがあれば社員は会社の方針や考え方をすぐに理解できるようになります。そうは言っても、会社の方針になじまない社員がいるものです。最初のうちは、そういう社員に対応するのは困難でした。それが今では簡単にできるようになりました。私がいつも言っていることなのですが、「Lean はすべてを簡単にするための必要な真剣な行為」です。まったくそのとおりです。若い社員から見た我社の社風について知りたい場合は、16歳のFastCap社員、ハンナとのインタビュービデオがありますのでご覧ください。本章の最後にあるQRコードをスキャンしてください。


ハンナ

質問４ ”Lean at home（自宅でのLean）”を実践していますか。ご自宅はどのような感じですか？

答え 私はLeanを大変気に入っていてそれを実践しています。いつでもどこでも気がついたら改善をしています。 休暇でも、自宅でも、仕事でも、飛行機に乗っているときでも、いつでもやり方を見直して、無駄を省きシンプルにしようと努めています。 Leanに夢中になっている人が周りにいると、多くの人は少しばかり困ってしまうということがあるかもしれませんが、Leanは私の人生に大きな喜びを与えてくれます。 多くの人よりも得るものが多いと思います。

”Lean at home”を実践していますか、という質問に答えるために、 自宅がどんな感じなのか、Leanをどのように実践しているのか紹介するビデオを作成しました。面白い内容ですので、ぜひご覧ください。Lean at home（自宅でのLean）です。

私が実践していることはとても簡単なことです。いつでもどこでもLean について考えてい


リアンの *Lean* クローゼット

ます。　週末は妻と私でクロゼットをLeanによる改善を実践するようにしています。今では私たちのクロゼットはとても素晴らしいものになっています。妻は、季節ごとの家の装飾のために特別なクロゼットを持っています。　妻の特別な装飾というのは、7月4日の独立記念日、春、秋、感謝祭、クリスマスのためのものです。というわけで家は年中綺麗な飾りが付けられています。

問題は、それらの装飾品があまり良く整理整頓されていないことです。 そこで私は妻に尋ねました。「この状況はどうやって改善しますか？」


リアンの *Lean* クロゼット

その後2日間続けて妻と一緒に改善に取り組み、今ではとても素敵なクロゼットになっています。 生花はきちんと片付けられ、花輪はきれいにな並べて掛け、さまざまなロウソクはそれぞれに容器に入れました。 今では家を飾るときは、とても簡単にできるようになりました。妻は煩わしさがないので喜んでいます。

このように、Leanを実践することは意味があります。以前は、難しくて骨の折れる作業だったものが、Leanのおかげで簡単に、それも楽しくできるようになります。また、自分のすることをいろいろ改善していくことは知的な訓練にもなります。Lean の目標は困難をゼロにすることなのです。

質問 5　会社の方針を理解しなかったり、仕事に Lean を取り入れない社員にはどのように対応していますか？ 社員が無駄なことをしていると、それを指摘しますか？

答え　その質問は私の好きな質問の１つです。その答えはとても重要な意味を持つからです。皆さんも私もこれまでの人生で多くの無駄を経験しています。 でも他人の無駄には目を向けないでください。 自分自身の無駄だけに目を向けてください。

このことは重要な意味があることを最近の会社視察の際に説明しました。　それは製造関係の人が我社を視察をしに来たときのことでした。視察の人は皆、製造関係が専門でした。 視察が終わったあと、視察のある人が尋ねました。「オフィスでは Lean はどのように実践すればよいのですか？」。

私は質問した人を見て、聞き返しました。「なぜそのような質問をするのですか？」。「あなたはオフィスで仕事をしているのですか？皆さん、製造関係が専門と言われたように思いますが」。

質問した人は答えました。「そうです。製造関係です。でもオフィスの方はとてもまずい状態になっているのです」。

すかさず私は言いました。「あなたは大きな勘違いをしています。自分のことに目を向けてください。自分の無駄を省くことに目を向けてください。　信じてください。　多くの無駄をしていることに気づいてください」。

仕事がどのように改善され、簡単になり、また仕事で他人からどのように頼りにされのか、一貫性のある高品質な製品はどのようにして作ったのか、このようなことを人々は知りたいと思うはずです。そのときには彼らに教えてあげてください。　すると彼らは熱心に学習し、Leanのことについてもっと知りたいと思うようになるでしょう。しかし、自分の妻、ペットの犬、ハムスター、猫、同僚にLeanを無理強いをさせないでください。



自分のことに目を向けてください。

自分このことだけに目を向けてください。皆さんも私も多くの無駄をしています。このことは、過去2、3年間で私が人に話したことや製造施設、世界中の会社を訪問したときに学んだ重要なポイントです。自分のことだけに目を向けてください。

質問6　社員が改善を行うに当たり奨励金を出していますか？

答え　最初のうちは出していました。しかし、これは多分大きな間違いでした。間違いと気づいたときから、Leanが仕事になりました。　仕事以上、仕事以下でもないのがLeanです。　常日頃から改善をすることが毎日の仕事の最優先となり


あなたに仕事をするよう促してもよいですか？

ます。改善をする上での最初の動機となるのが、Lean について知恵を絞ったことへの報奨金です。


私たちが欲しいのはあなたの能力です！

金銭的な奨励について、社員は5ドルまたは10ドルの報奨金欲しさに改善をするという背景があります。 その奨励金を止めて、「Lean は仕事の一部で、自分の仕事はそれにかかっている…」と社員に言って初めて会社がLean について真剣に取り組んでいることが社員にわかってもらえます。 彼らを雇ったのは彼らに自分の能力を発揮してもらいたいからであって、力仕事をしてもらうためではありません。このことはとても重要なことです。多くの社員は仕事に対して知的な貢献をすると認めてもらえるとは思っていないからです。会社は何か形あるものを作ってほしいと多くの社員は思っています。

そこで我社はそういった考え方、パラダイムを変え、そして社員に伝えました。「あなたの価値は頭の中にあります」。パラダイムを変えると、社員は今までとはまったく違う姿勢で仕事に取り組み始めました。社員にLean実践のために金銭的な報奨を与えるのは間違いだと思います。奨励金を与えると、会社の目的そのものが損なわれることになります。


尊重

会社の目的とは、顧客の生活の質を向上させることにあります。 会社の目的とは、顧客に最高水準の価値を提供することにあります。 会社の目的とは、価値を生まない無駄な行為を取り除き、毎日、毎月、毎年、一貫性のある価値を顧客に多く提供することです。これらの目的を遂行すれば、顧客の目から見ても社員の能力はアップし、顧客のリピート率は上がり、会社は利益を上げることができます。

社員に常日頃から改善することに傾注するよう促すことでパラダイムを確実に変えていくことができます。改善することに傾注するということは、顧客への価値の提供につながるということです。改善することに傾注するということは、社員同士のコラボレーションが強まり、それが顧客へのさらる価値の提供につながります。

改善をする上での2番目の動機となるのが、顧客、同僚、そして私から得る尊敬の念です。人間誰しも尊敬されたいと思いますが、実際に尊敬を得ている人は多くありません。

質問　7　自分のすることに何も効率的でなくてもよいと言う人がいるとしたら、どう対応しますか？　　歩き回ることが好きです。良い運動になります。

答え　それは、あなた次第です。まず、理解してほしいのは、Leanはすべてを簡単にするための必要な真剣な行為」ということです。ちょっとした努力であなたの人生がより楽しくなるのです。「Leanはすべてを簡単にするための必要な真剣な行為」というコンセプトとグローバルな考え方を合わせてみると、私がなぜことさらにLeanを推進しているのかがわかるでしょう。



時間は偉大なイコライザー（平衡装置）です。

私は、時間は偉大なイコライザー（平衡装置）であることに気づきました。人間には誰でも1日24時間あります。　富める人も貧しき人も、教養のある人も教養のない人も皆同じ24時間です。その24時間で何をするかによって、人生で成功するのか、幸福になれるのかが決まってきます。　生産的な人、道徳的な人、職場の社員、家族、同僚に頼られる人は皆、良い人生を送っていると言えるでしょう。

非生産的な人、職場の社員、家族、同僚に頼られない人は、どうしても失望されたり、人との摩擦を起こしてしまいます。Lean　は、この24時間を最適に利用し、多くのものを得ることができるようにしてくれます。　Lean　をうまく活用し、無駄を発見することがうまくなれば、24時間を48時間分を使えることができるようになります。　　この言葉は少しばかり冗談めいていますが、実際、我社のプラントや社員の働きぶり、笑顔で満ちた職場、社員同士の協調に触れた訪問者はそのポジティブな職場環境に驚いているようです。　訪問者の質問に私はこう答えます。「私は社員が世界中の人に引けを取らないよう指導してい

ます」。なぜかって？　普通の人なら40時間かかりそうな仕事を会社の社員は１日8時間でやりとげることができます。

そのような生産性を上げることは到底無理だと社員は半信半疑でした。Fastcapの職場では仕事の流れがとても自然お互いの仕事が競合することなくスムーズに進んでいますので社員は楽しく仕事をしています。仕事をしているときはそれにエネルギーを集中して注いでいるので、生産性がとても高くなるのです。繰り返して言いますが、Leanは強制ではありません。でも注意をしてほしいのは、時間は偉大なイコライザー（平衡装置）であることです。1日24時間をどのように過ごしたかによって、自自身、幸福度が大きく変わっていきます。

質問　8　英国のアシュレイが尋ねました。「私の職場の仕事量が最近増えてきて残業をしても間に合わず、改善しようにもそのための時間を作ることさえ無理でした。毎日会議を開くことも難しくなりました。忍耐も限界にきています。そこで私は言いました。”この問題は昨日発生したのに、それを解決する時間がなかった”。私の部下は何か良い改善策はないものかと真剣に考えています。ところがいくつが良い改善策が出てきても、それを実行に移す時間がないのです」。このような事態にどう対処すればよいのでしょうか。

答え　仕事量が許容量を超えて増えてくると、3S活動を行っても意味がない場合があります。答えとしは、FastCapでの実例を引き合いに出させてください。



毎日集まり、学習し、
…仕事をします。

かなり以前、我社が日常的に残業をしていました。週末でさえも仕事をしました。というのも仕事量が増えたからです。　残業をしても仕事を完了させることは到底無理なような感じがしました。そこで私は皆に言いました。「仕事を　一旦止めて、　職場を掃除しましょう。そして3S活動をして、改善を進めましょう。それが1日１時間、または4時間かかっても結構ではないですか。3S活動をして、それから仕事をしましょう」。

最初のうち、社員は戸惑っていました。そのようなことをしているとますます仕事が遅れてしまうのではないかと心配していました。そこで私は、改善のための時間を作って整理、整頓、清潔な職場になれば仕事も多くこなせるようになり、期限までに完了できると彼らを安心させました。

私たちは仕事量の多さにかかわらず、3S活動を進めて改善をすることに決心しました。その結果、仕事を期限内に終えることができました。 期限内に仕事を終えることができただけではなく、残業に頼ることなく同じ社員数の職場に比べて生産性を上げることができました。 常日頃から改善を進めることを最優先にすることと、必要に応じて改善することは大きな違いがあります。 改善を最優先にすると、改善ができるようになるだけではなく、仕事量を軽減し、新たなニーズにも対応できるようになります。

信じがたいでしょうが、私はこのことを理解しています。それにその重要性についても理解し、今では改善を最優先にすることに全面的に真剣に取り組んでいます。我社は、職場に3Sを導入して、仕事を始める前に社員全員がもう1つの改善をするよう勧めています。仕事がスムーズに流れれば、混沌とした状態は避けられます。Lean はご都合主義の考え方ではなく、優れた企業であればそれを拠り所にしています。Lean が最優先扱いにされればされるほど、仕事の流れがより早くなります。そして何よりも改善は優れた仕事をする際に大いに役立ちます。

質問　9　アシュレイがまた質問をしました。「士気高揚についてです。自分自身が塞ぎ込むような日、そのようなときはどのようにして自分の士気を高めますか。 この話は我社にとってまだ Leanが行き渡っていなくパワーもあまり感じられていないときの話です。士気を高めることについて、部下は私に頼っていました。元気のない私に頼られても良い結果は生まれません。何か良いアイデアがありますか？

答え　アシュレイ、今回の質問も良い質問です。 正直に言わせてください。私にもそのような塞ぎ込むときがあります。私の人生は実り多い人生です。金銭的に恵まれているという意味ではありません。さまざまな喜びを感じ達成感もあります。世界中の人々と良い人間関係を保っています。 これらはすべて、私

が過去の偉大な功績からの教訓を守っているおかげだと思っています。 言い換えますと、過去から積み上げられてきた功績を生み出す原動力となる考え方を選択し、それを実践しているということです。


過去の偉大な功績

これらの考え方というのは、時の流れとともに人間が経験し見事なまでの結果を生み出す原動力となったものです。単なる良い結果ではなく、驚異的な良い結果です。その良い例が、我が国建国当時の考え方、-人間は生まれながらに平等である-です。アメリカはこの精神に基づいて人類の歴史のどの国家よりも人々に自由と平等を分け与えました。しかし、それは完璧なものではありませんでした。 ただ、その考えはどの国のどの人々にも共通の根本的な考えとなっています。この考え方が偉大な功績を生み出したので、現在の人々はそれらを自由に享受しているわけです。

私が大切にしている考え方はこうです。

- 「人を自分の人生の中心に置く」ということです。この考え方が私に影響を与えています。
- 次に「利益よりも正しきことを追求する」です。利益などというものは後からついてくるものです。
- 次に「人を教育、育成する」です。社員に集中的なトレーニングを与えることで、社員はその能力を目覚しく高め、仕事をスムーズに遂行できるようになります。トレーニングの少ない社員よりも良い成果を出しています。


米国ネイビーシールズ

人を教育、育成することの最良の実例がアメリカ海軍のネイビーシールズです。 高水準の訓練を受けた人は、精神的にきつい状況でも99パーセント良い結果を出します。 私は自問自答することがあります。「この教育、育成の考え方を実践していくと、本当に良い結果をえることができるのだろうか。

本当に大丈夫なのだろうか。　仕事量も多い。社員は理解してくれるのだろうか。　これは無理かな…」と。　困難な仕事をやり遂げた後、私はその仕事を振り返るようにしています。このような考え方を真剣に実践していって前に進んできました。だからこそ、私は実り多い人生を送ってきています。このような考え方が良い結果を生むのです。

ですから、このような考え方から逸脱するようなことはしません。このような考え方は歴史的に見ても、持続可能性、平等、喜び、満足、そして利益をもたらしています。人を中心にした考え方は私に喜びと幸福をもたらしてくれます。人に協力することに傾注していなければ、私は世界中の人々と良い人間関係を保っていないと思います。このような考え方が私の原動力となっています。私の士気を高めているのは、このような過去から積み上げたきた考え方なのです。頑張ってください！


サム

質問 10　イスラエルのサムからの質問です…「先ほど、『Making Lean Stick（Lean を定着させる）』というビデオを見たのですが、　いつもながら、あなたのメッセージは簡潔でわかりやすいので助かります。　仮定的な質問をさせてください。　あなたの話していること、あなたが書いた本から理解するに、2 Second Leanのアプローチは2，3年前に考案され一連のLeanに取り込まれています。　ビデオで言及された3ステップのアプローチ（無駄の発見、その是正、改善実施前後のビデオを作成）をもっと早く実践していれば、もっと良い結果が出たと思いますか？

たとえば、本の第2章では、機械のシャットダウンにかかる時間45分を5分に縮めたと書かれています。もし 2 Second Lean をスタートさせていれば、この時間短縮は可能だったのでしょうか？

ローカルに特化した2 Second Lean からシステム最初から最後まで全部に影響を及ぼすソリューションへの移行はどう対応するのですか？（Leanのコンセプトを十分理解していないので、「ローカルに特化」という表現が誤っているかもしれません。）」

答え　サムの質問は良いところをついています。2 Second Lean では、私は細かいところの改善に力点を置いており、Kaizen（改善）活動の支持者ではないように思われていました。あるとき、ブラッドとジョンが初めて我社に教育のため訪れたとき、彼らは改善を推し進めるための主要な手法としてKaizenを用いました。

まず、皆さんに知ってほしいことは、FastCapがこのような見事な成果をあげることができたのも2 Second Leanアプローチのおかげだということです。ここで明言したいのは、全体の価値、大局に力点を置いた裏方の仕事にはどのようなものがあるのか、それらについて十分説明しきれていないのが事実です。

2 Second Lean で重点を置いたのは、人々がLean の文化を構築し、皆の参加を得ることができるような、わかりやすい戦略を練ることでした。 過去11年間、私は小さな改善を積み上げていくことでより良い仕事、大規模なKaizen活動よりも上を行く結果を出してきました。そうは言っても、Kaizen活動は効果がないというわけではありません。私の好きな戦略ではないということです。

Global Lean（グローバルなLean）

私はこれをGlobal Lean（グローバルなLean）として位置づけています。社員は１日の仕事の終わに、大きな仕事であってもそうではなくても、無駄を省くということが大事であることを確認します。顧客の皆さんには最大の価値を得てほしいと思います。 どんな仕事でも、最初それを見たときにグローバルな観点から見ることが重要です。

ある仕事の段階で、その段階にある些末な無駄を省くことに力点を置いても意味がありません。なぜならその段階そのものが無駄ということがあるからです。確かに仕事からすべての無駄を省くことはできるかもしれません。しかし、最も重要なことはその仕事が顧客の満足度につながるかどうかなのです。これは昔からよく言われる「やりすぎ」に当たります。

このような場合、落ち着いて自問自答してください。「この仕事は顧客のためになっているのか？　顧客にどのような価値をもたらすのか？」と。



無駄を半分にする

小さなことを少しずつ改善いていく上では、まずグローバルな視点が必要です。私自身、このグローバルな視点を欠いたがために仕事をシンプルにすることができなかったことがあります。我社の社員はグローバルな視点をもっていますが、それについて話し合ったこともないし、どうすれば目的を達成できるかについても話し合ったことはありません。

日常的に、我社は会社理念の骨組みをつくる考え方について社員を教育しています。それらの考え方の１つに、トヨタは仕事を半分にできない限り無駄を省かないということがあります。この考え方は少し考慮しただけでは2 Second Leanのコンセプトと合わないような気がしますが、実際のところこれら2つの考え方はととても相性がいいのです。

10分かかる仕事を5分で済ますようにする、次はそれを2分30秒にすることが目標であることは我社の社員は重々承知しています。大局とそれを描くために使うブラシが2 Second Leanであることは彼らは承知しています。2 Second Leanを達成するには、小さな改善の積み上げが必要です。

我社の社員は、その際の大きな障害となるものを見つける方法も知っています。 よく教育訓練を受けた彼らは、特定の仕事で最大の障害となるものは無駄を省く格好の機会であることを理解しています。

また、彼らはこう自問自答する。「この仕事は顧客に価値を与えるものなのだろうか。それとも通常の増えた仕事にすぎないのだろうか。仕事は顧客に価値を与えないが、無駄を省いているか」と。社員はこれら3つの視点を頭に叩き込んでいます。顧客に価値を与えない仕事はする必要がないことも理解しています。

商品にビニール袋を付けることは、顧客にとって価値あることなのか。 確かに商品にビニール袋を付けることは悪くないと主ますが、問題はそれが顧客にとって価値あることなのかど

うかです。　もし価値がないことが判明すれば、袋のサイズを縮小するとか、袋をより早く付ける方法を探すとか、そういう改善をする必要はありません。もし袋が顧客に価値を与えないものであるならば、その袋は無駄になります。

この良い実例がApple製品の梱包です。　最近、会社のために別の iMacを購入しました。ボックスを開けたとき、びっくりしました。それは最小限の梱包だったのです。それも前回、6か月前のときよりも少なくなっていました。　コンピューターにはビニール袋がないことに気づきました。コンピューターは、2つの発泡スチロールに挟まれていて、そこには電源コードと小さな取扱説明書しかなかったのです。本当にそれだけでした。　ほとんどの製品であれば、付いている分厚い梱包や不必要な物がそこにはなかったことに驚きました。

Apple　はそのような分厚い梱包は顧客にとっては無用の物であることを明らかに知っていました。私自身、無用な物がなく、上手に梱包されているコンピューターを見て好感を覚えました。

社員は、8つの無駄について理解を深める必要があります。社員は、小さな改善を少しずつやるのではなく、仕事も何もすべて半分にすることが目標であることを理解する必要があります。少しずつ積み上げていく改善は、仕事も何もすべて半分にするためのツールです。社員は、毎朝ミーティングで日常的に教育やトレーニングを受けた結果、常に大局を見逃さないようにしています。

Global Lean は、私の以前の著作では見落とした、または明瞭に説明していなかった重要なコンセプトですので、今回はそれを明らかにしていきます。Global Leanは、　2 Second Leanと同様に重要な考え方です。　両方とも車の両輪のように相互作用して、揺るぎない社風を生み出し、顧客には価値を提供します。

FastCapでグローバルな視点を養う方法として社員教育やトレーニングで使用されるさまざまな書籍、文献があります。The Toyota Way, 14 Principles of Operational Excellence （トヨタ手法、優れた経営の14原則）、Art　Byrne（アート・バーン）の著作、　The Lean Turnaround（Lean 生産性）などは、LEANについて理解を深め、改善を進めるための参考図書です。

先日、私が出ている番組「The American Innovator（アメリカの変革者）」で、私は「目標は何事にも負担を排し、毎日の行動で負担となることをゼロにすることです」と強調しました。

そのときの聴取者のシャノンは、「あ、そう言われれば、Leanのことが具体的にわかります」と述べました。

何事にも負担を排し、毎日の行動で負担となることをゼロにする「ゼロ負担」は、 Leanの専門用語では次のような意味があります：

MURI（無理） = 負担または手間
MURA（ムラ） = 不均一またはバリエーション
MUDA（無駄） = 負担によりもたされた無駄で不均一性、円滑な流れの喪失を引き起こし、すべてに負担をもたらす。

負担がなければ、均一性を保ち、無駄を省き困難がなくなり、その結果顧客に価値が提供されます。「ゼロ負担」とは専門家が考えた用語ではありませんが、Leanの目標、円滑な流れがなぜ必要なのかについてうまくまとめた用語です。

円滑な流れは、2 Second Leanが現場に与えるものです。 2 Second Lean は、Leanを実践するための“Lean”のアプローチです。Leanの重要ポイントは、流れと均一性を保つことにあります。 Kaizen 活動は、初期のFastcapでは良好な成果を生み出す働きがありましたが、ベストなモデルとまではいきませんでした。私の考えでは、Kaizen は基本的に Leanをひとまとめにし、現場で対応するものです。 現場に円滑な流れを与えることはなく、根本的にまとまり感のないものです。Kaizenで は、社員誰もが特定の事柄に集中するよう1日に1回または週に1回仕事の手を止めることが要求されます。 これでは均一性は維持できず、負担になってきます。

2 Second Lean アプローチがうまくいったのは、特定の時間内で日常的に小さな改善を積み上げていったからだと思います。その特定の時間というのは通常業務開始前の朝方です。こうすることによって、改善の動きに流れが生まれ、現場には不均一性が発生しません。2 Second Lean は、均一性と一貫性に基づく考え方で、これによりどのような組織でも途切れることのない改善を可能にします。

シャノンはこうも述べています。「つまるところLeanは、 己の欲する所を人に施せ、という黄金律です」。

Leanを実践すれば、顧客のための仕事ができるようになります。顧客は仕事の現場に立ち会うことはないので、価値がどのように提供されるのかわかりません。ですからLeanを実践し、顧客のために働く社員が必要となってきます。Leanで は、顧客には価値あるものだけを提供します。あなたが顧客の立場であったなら、やはり価値が重要でしょう。食品、電子機器、ソフトウェア、車、医薬品などどのようなメーカーでも私の役目は現場で働く社員として顧客を第一に考えています。顧客側からすると、自分のために真剣に取り組んでいる会社があると思うだけで嬉しくなります。

Global Lean には多種多様な側面がありますが、リアルタイムに顧客に対応する現場の社員はGlobal Leanのお手本となります。

私自身、他の社員等と一緒に仕事をして、さまざまなことを経験しました。そうする中、他人から信用に頼るのではなく、自らの信用を他人に与えるようにしています。そうすると、職場には大きな協調精神が生まれ、社員誰もが常日頃から学び改善するようになります。 サムとシャノン、そしてその他の多くの人のおかげでLean を思考することの重要性がわかりました。

もう1人の聴取者で優れたLean思考者、アイザックは、The American Innovator（アメリカの変革者）の番組を見た後、次の電子メールを送ってきました。「ポール、あなたはほとんどの大人が失ったしまった子どものようなときめきで生きて何かを発見しています。あなたが人生そして常に学ぶことの大切さについて熱心に語る姿に感動しました」。

私自身、2 Second Lean、Global Lean, Collaboration（協調）Lean、 Advocate（擁護） Lean、Golden Rule（黄金律） Leanに加えKindergarten（幼稚園） Leanを推進しています。

重要ポイント：
LEAN は黄金律です。

リーンの動画:



1.ハンナとのインタビュー
http://youtu.be/JxmP5Nq15GI



2.自宅でのリーン 1
http://youtu.be/3F0R9iOH2_c



3.Lean at home（自宅でのLean ）2
http://youtu.be/zkIXuS2p6o0

第16章

リーンは外国語

私が話すとき、人を不快にさせることを言うことがよくあります。外国語のようなビジネス用語で話すこともよくあります。ここでは、私のお気に入りの用語とその意味をご紹介します。

信頼:従業員をしくじらせる行為

人を信頼することについてお話しします。ほとんどのリーダーにとって、従業員を信頼することは非常に不快なことです。すべての答えがわかっているからこそリーダーに昇格するためです。商才、知性および物事を成し遂げる能力によりリーダーになったのです。そして、その活動をサポートしてくれる人を雇用します。しかし、プロセスにおいて同等に革新を行うよう招くことはほとんどありません。リーダーは滅多に従業員を信頼しません。このために、非常に大きな可能性を押しつぶすことになります。

私は従業員を信頼しています。そして私が失敗してきたように、彼らも失敗することをわかっています。私が個人的に大きく成長したのは、失敗があったからです。 どうして従業員にも同じチャンスを与えられないのでしょう？私が通ってきたのと同じ道で成長、これらの学びを体験させてあげられないのでしょうか？

信頼はリーン文化を育む上で重要な要素です。おそらく人を最も不快にさせるものでもあるでしょう。単にしくじる相手に賭けようとはしません。失敗は深く真剣にいろいろなことを学ばせてくれます。そして、多くの企業や組織切実に必要な前進しようとする勢いに変わります。リーダーは強みを探しますが、すり抜けていってしまいます。従業員を信頼することを拒むためです。

熱狂的:　感情とやまない決意で長年かけて有効性が実証されたアイデアを大切にする。

ほとんどのリーダーは一定の機嫌を保ち、興奮しすぎないようにしなければならないと考えるでしょう。私はあらゆるものに興奮しています。特に人生そのものに。私にとって熱狂的であることは、効果的なリーダーになるためにとても重要なことです。執拗に無駄を排除し、人を成長させるための長年の時の試練を超えた原則を守ることに熱狂しています。私はリーン原則の熱狂者です。なぜかって？　それは大変有効だからです。情熱をもってこの原則を適用する人すべてに必ず有益であり、継続して有益であり続けます。これが、世界中の大企業が基にしているものです。熱狂的になるのに相応しいのです。

トヨタ、ハーレーダビッドソン、バージニアメイソン病院、ワイヤーモールド、サウスウエスト航空、その他の企業の全体のホストは、熱狂的にリーン思考の原則を適用してきました。長年かけて有効性が実証された原則を執拗に追求し、驚くべき成果を上げてきたのです。　これら大企業にとってリーンは単に1つの方法論、あるいは工具箱の工具ではありません。　あらゆる活動において使える独特の戦略です。

偏向：人を尊重する行為

効果的なリーンリーダーになる中で最もパワフルな概念の1つは、自分が手柄を取るのではなく、人に与える能力です。トップで始まり、トップで形作り、リーダーによる最も戦略的なアイデアとして存在しなければなりません。トップリーダーが形作ると、他の人もそれに倣うでしょう。偏向するとたんに、人は最大に疑い深い人とかかわることをそらせます。物事の手柄を取る行為は人を遠ざけ、協力的な文化を押さえつけます。偏向は魔法のようで、効果的なリーンリーダーシップの語彙リストの上位にあります。

人間性：人の才能を認める行為

リーンはこの上なく人のためのものです。人間性の変化と向上に従事しています。リーンはその中核において、人の教育、トレーニング、精錬、学び、そして状況を改善する以外の何ものでもありません。リーンは、無駄をなくすための機械的なシ

ステムではありません。仕事をどう見るかについて人の頭を変える方法論です。仕事はすばらしいものであり、あらゆる活動を高めるためにできることがたくさんあります。

大胆不敵：一見不可能と思える中の習慣的な信念

リーン思想家は大胆です。私たちは世界を変えるためここに居るのです。優れた健康的なビジネスの創造のためにここに居る訳ではありません。

リーンリーダーの目標は、最終的な成果を上げる以上のものです。リーン的思想には、人の生活の質を大幅に向上させる可能性があります。私たちはその実現のためにここに居ます。そしてその過程で世界を変えるのです。

カタ：仕事のリズム

私たちは優秀なものを築くルーチンが大好きです。カタは、日本語でルーチンを意味する言葉です。リーン思想家として展開するルーチンはは、朝のミーティングと毎日2秒の改善です。朝のミーティングは、チームメンバー全員の間のはっきりとしたコミュニケーションとなります。毎日2秒の改善は活気に満ちたリーン文化のためのドラムビートです。

利益：優秀の結果

私が強く最も申し上げたい概念の1つはおそらく、私たちはお金を稼ぐためにここにいるわけではないということです。 利益とお金は効果的なリーン文化の副産物です。 何よりもまず、わたしたちは顧客の生活の質を向上するためここに居るのです。社内の従業員を成長させるためここにいます。高いレベルでこの両方を行うとき、利益が上がるのです。 しかし、利益はリーンを実行する理由になりませんし、会社が実在すると理由にもなりません。優れた製品と優れた従業員を持ちながらも落ちていったビジネスに幾度も遭遇したとお話ししたら、ショックを受けることでしょう。問題は、まずはじめになぜビジネスが存在するかを忘れ、最終的に利益と自分ばかりに焦点を当てたリーダーから始まります。数字を忘れ、顧客、従業員、人に仕えることに焦点をあてましょう。するとすべてがいかにうまくいくか驚かれることでしょう。

第17章

無駄の整理整頓

最近ヨーロッパで、ウィーン拠点ライファイゼン銀行インターナショナルのスロバキアの子会社である、タトラバンの非常に思慮深いリーン銀行家グループたちとの質疑応答の機会がありました。質問は並外れてました。この質疑応答について1章を設け、その注目すべきリーンのブランドについてお話ししようと思います。銀行家たちは、私が活気に満ちたリーン文化を期待しない場です。ライファイゼンは東ヨーロッパの大企業です。17カ国に60,000人の従業員を抱えています。文化をリーン思想に移行するには、企業サイズとして手強いでしょう。銀行は製造業とは違います。それは問題ではありませんが、たしかにリーンの中心となる場ではありません。 一般的な銀行家のイメージは堅く、柔軟性に乏しく、フレンドリーではありませんが、ライファイゼンは違いました。



リーンバンカー

私の12年間のリーンの旅で、これほど熱狂的な人たちに出会ったことがありませんでした。「たとえ火の中、水の中」という精神性の人たちです。また、楽しむことを大事にし、クリエイティブで、リーンに対する理解力が格別に高い、そんな人たちです。リーンの支持者およびナビゲーターの代弁に申し上げますと、リーンは柔軟性に欠けたビジネスツールではありません。リーンは、創造性、革新性とたくさんの笑いのためのプラットフォームです。ここで、ライファイゼンのリーン思想家の職場での例を3つ取り上げましょう。

そのリーンフォーラムに到着したとき、ドナウ川のボートで行われる夜のイベントについて知りました。ドリンクや夕食の後、リアンと私はチームビルディングエクササイズについて知らされました。銀行の取締役メンバーの1人ナタリアが「信じがたいことを彼らはやろうとしているんだよ」とささやきました。私たちが収集した廃棄物を使って、ドレスアップするので

す。各チーム1人、「廃棄物」でドレスアップします。いかにクリエイティブか見てください。」

「わあ！面白そうだけと、うまくいくかな？」と思いました。


廃棄物でドレスアップ

各チーム1時間ほど勤勉に作業を行った後、廃棄物パレードがはじまりました。次から次へとペットボトル、新聞、プチプチ、段ボールなど私たちになじみの廃棄物をまとった出場者たちに目を奪われました。今まで見た中で一番おもしろく、どれだけの廃棄物があるか、どれだけ簡単に見落としてしまうかはっきりと表現していました。1人1人につるすことで、廃棄物がリアルになります。 プレゼンテーションは非常にパワフルだと思ったので、動画を撮りました。リーンのキャットウォークと命名します。銀行で、いかに楽しみながら廃棄物について考えること、これをクリエイティブに教えた非常に良い例です。

2つ目の例は、ボブ船長と3人の相棒です。翌日、17か国のすべてのリーングループのリーン始動セッションがありました。そのひとつに驚かされました。ボブ船長がいました。そして3人の相棒がロープで縛られていました。縛られた相棒たちは、無駄の種類が書かれたシャツを着ています。


ボブ船長と3人の相棒

1人目は変わりやすさ。腕に手錠がかけられています。「おまえの利益と顧客を盗んでるんだ！」と海賊の声で叫んでました

2人目は堅さ。「おまえの利益を盗んでやるぞ。俺には柔軟性が欠けている。顧客のニーズなど重要じゃない。顧客が戻ってこないようにしてやる。」

3人目は「外洋の船長」と書かれたシャツを着ていました。大いなる無駄使い船長でした。

3人とも非リーン思想家の特性を代表します。ボブ船長は相棒たちを縛り、船に影響が及ばないようにしました。変わりやすさと硬さをからかうことで、顧客、ビジネスおよび利益がこんなにも早く失われるということを明確にわかりやすく表しています。ライファイゼンのリーン思想家たちは明らかに、リーン思想が実現できることを鋭く理解しています。そして、楽しく記憶に残るようなやり方でこれを伝えています。



無駄を縛りつける

3つ目の例は、おそらく1番おもしろいものでしょう。ある国で頭にシーツを巻き、白い衣装を着たスワミが座っていました。彼のことを皆「リーンのグル」と呼びます。　少女はベルを鳴らし、「リーングルのところにきて、リーンに関するあらゆる質問をしなさい」と言いました。この綺麗な若い少女はリーンのグルの膝に座っていました。



リーンなグル

人が出て来てスワミに尋ねます「このような状況でリーンを適用するにはどうすればよいですか？」

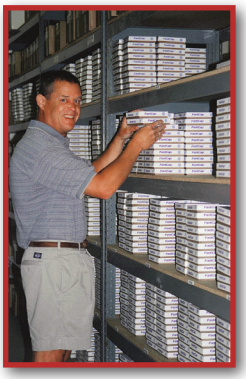
私に言えるのは、この人たちは楽しみ方をわかっているということです。リーンを身近で楽しいものにするための視覚化またユーモア両方を楽しみました。リーンは、単に何かすることではないことをライファイゼンは理解しています。リーンとは、リーン思想の強い文化を中心にたてられた戦略で、効果的に顧客に価値が届けられるようにします。

私が話す番になったときにお話ししたポイントの1つは、リーンは整理整頓するという問題ではないということです。私はリーン思想家になる前にも整理整頓していたのです。ありきたりだけれども美しい施設を持っていました。これは整理整頓された施設がどのようなものか典型的な例でした。私は8つの無駄について理解していませんでした。工場はすばらしい過剰生産の例でしたし、いまだにある程度そうです。効果的に「整理された無駄」がありました。みなさんに多少ショックまたは面白いことがあったかと尋ねたところ、ペトラが手を挙げて言いました「はい、整理整頓に関するあらゆる事です。それは本当のリ

ーンではありません。」


ペトラ

「無駄を整頓できます」と私は答えました。そして、在庫が詰まった棚を見せたスライドに目をやりました。完璧に磨きあげてピカピカで、予測可能、ラベル付けもきちんとされ、見た目良くコントロールされている様子が映っていました。すべてリーンの要素です。しかし残念ながら、在庫は無駄でした。　これは、過剰生産の例でした。そして、すべての無駄の始まりは過剰生産です。私は効率的に無駄を整理しました！


整理された無駄

だから、リーンを理解する前にやっていたように過剰生産しているなら、率直に言ってまだやっていますが、無駄がいかに整理されているかは問題ではありません。まだ整理された無駄があるのです。それはペトラの為であり啓示でした。多くのリーン思想家は、多くの時間をかけてすべてが完璧に整理されているようにします。私はこの罪を犯しているのはわかっていますが、何かを整理することは、リーンであることを示すものではないことに気づかなければなりません。リーンは、無駄や付加価値のない活動を排除します。顧客に価値を付加しないものはすべて無駄です。顧客は製品が欲しいのです。製造、輸送、棚置き、管理、在庫格納のための光熱費、月に一度の在庫数確認をする全従業員について支払をしたいわけではないのです。たしかにこれはかなりの無駄です。整理整頓されています...が、完全なる無駄です。

「リーンはシンプル」が私の講演テーマした。講演の最後に参加者の1人が素晴らしい質問をしてくれました　「あなたがこれまでに行った中で最も重要なリーンな改善は何ですか？」

「わあ！今まで誰もこれをきいてくれなかった。」と思いました。一度止まって考えなければなりませんでした。あまりにたくさんのすばらしいリーンの改善を行ってきたのです。一番の成果となったのは、改善イベントから2秒の改善に切り替えたときでした。みんなが積極的に参加しはじめた瞬間でした。

単純に従業員を煩わせていることを尋ねました。仕事場を見てまわり「全部完璧にいってる？1つも変えないの？絶対にあなたを煩わす何かがあるはずじゃない？」と尋ねてまわりました。従業員に煩わされているものをこのレベルで考えさせ、改善または修復する努力をさせること。これは、たとえ改善の度合いが小さかろうと、私には最も重要な改善の1つでした。

2秒のリーン以前には、リーンのために改善イベントを行わなければなりませんでした。誰かがイベントを組織し、改善新聞を管理し、その他の改善ツールをたくさん作らなければなりませんでした。「あがくのは辞めよう。煩いの元を修正し、2秒の改善をしよう」とシンプルに言ってからが、FastCapのゲーム変えでした。

挙手が続く中、他の少女が私にこう言いました「どこに行っても無駄に気づきます。プラハの道でホットドックを買っているとき、このようなコンファレンスセンターに限らず、無駄に気づきます。そして、これは私の成功にとても重要なものとなってきました。どこに行っても無駄に気づきます。ずっとそのように訓練してきたのです。この若い女性は挙手し、最高の質問をしてくれました。私に矛先を向ける代わりに彼女はこう尋ねました「私たちのどこに無駄がありますか？」


どこに無駄があるでしょう？

これは、成熟したリーン文化の一例です。自分のどこに無駄がみられるか質問することを厭わないのです。講演するときには通常5〜6つのMini iPoleとSuper Mount、リーン映画製作のために開発した製品を使っていますが、私はすばらしい質問をする人にこれをあげています。言うまでもなく、すぐに彼女に渡しました。 そして観客に尋ねました「今の質問でMini iPoleとSuper Mountをあげることを決めたのはなぜでしょう？今晩は他にも様々な質問がたくさんあったのですけど。」

彼女は、典型的なライファイゼンのユーモアで答えました「私は美しいですから。」心のこもった笑いが起こりました。

かなりの数の他の回答が出ましたが、最終的に誰かが答えてくれました。「彼女は自分と自分自身の問題に焦点を当てていたからです。」

その通り！これは、どんな文化でも最も難しいことの1つです。この質問を厭わずにできること。それは、成熟した文化の印です「改善が必要なのは何でしょう？どこに無駄があるでしょう？何か気づくことがありますか？」



リーンな映画制作

これは意義深い質問だと思います。FastCapが2秒間のリーンを実施し、リーン文化を構築し成功について考える際に最も重要なことの1つと思うことは、顧客に私たちに足りないところ、どのように改善したらよいか尋ねる容赦ない意欲だと思うのです。当社では顧客と社内の両方に尋ねることにしています。私たちは誰かがこう言うのを恐れていません「もっといい方法があると思いますよ。」または「ボブ、そこに使用しているのは確かにリーンな方法ですか？」10回のうち9回守りはありません。改善のための熱意、意気込みがあるだけです。これはリーン文化を築く上で明確なマイルストーンです。質疑応答中この少女は、どのように全員が改善にアプローチすべきかということを映し出すすばらしい技をこなしてくれました。

ここで、このお話をしているのは、銀行についてお話ししていることを覚えておいてください。 それは、リーンの竹をわったような思想が見られる場ではありません。次にこういう質問がありました「どのように6歳児にリーンを教えますか？」これもまたすばらしい質問だと思いました。

たまたま次のスライドは、コーナーストーンクリスチャンスクールからキューアップした子供についてのものでした。リーンをどのように実装したのか、ビフォアアフターの動画を作ったのです。動画を見てもらってこう言いました「とてもシンプルなことです。子供たちが問題に目を向けるようにさせます。解決策を作ってもらい、ビフォアアフターの動画を作成するよう奨励するのです。この活動の中、リーンの体験は楽しく身近なものになります。身近にして楽しんでもらう。これが6才児に教える方法です！



コーナーストーンクリスチャンスクールの子供

私のお気に入りの改善例の1つは、ケイティ・ベイリー、6歳児のものです。ケイティは、毎朝の時間通りにスクールバスに乗ることを難しく感じていました。リーン思想家の父親は彼女に立ち止まって質問するよう提案しました「遅れてしまうことになる問題を引き起こしているのは何？」



ケイティ

「そうね、パパ。私いつも朝リュックをすぐに見つけられないの。」

「なぜだろうね？」

「いつもその辺に置きっぱなしにして、どこに置いたかわからなっちゃう。」

「それならリュックを置いておく場所を特別に決めておかないかい？そうしたら、いつも同じところにあるはずだから。」

それからすぐにケイティの車輪が回転しました。毎晩寝る前にリュックを置く場所を決めたのです。 今では、朝目覚めると準備して歯を磨き、置き場に行ってリュックをとります。もう学校に遅刻することはありません。

これが6歳児にリーン思想を教える良い方法です。問題を解決させ、解決の主体者とさせるのです。質問をしてみてください。自分で問題を解決させ、楽しく身近なものにしましょう。

ケイティ・ベイリーが成長して、リーダー、従業員、またはビジネスの所有者になることを想像してみてください。幼少期に、問題を解決し、継続的にすべてを改善することで、無駄を省くことを学んでいます。

次のコメントも私のお気に入りです。これでこの章を終わりにします。観客にこのように尋ねます「リーンでどんな気分になりますか、リーンについてどう思いますか？」リーン思想を100パーセント支持している人ばかりではありません。

ルシア、後ろの若い女性が、手を上げました。「リーンは職場でも笑わせてくれます。」

私はこう答えました「なぜそう感じるのですか？」

「リーンは私の生活を楽にしてくれたからです。それに幸せにしてくれました。自信をもてるようになりましたし、私の将来を私のものにしてくれました。」リーンのことをこれ以上に優れて表現できる人がいましたか？


ルシア

リーンは、雇用をなくし、ほとんど、あるいは全く創造性がなく、物事を潔癖にする方法論であると誤解されてきました。リーンは全く正反対のものです。まれにひとつの仕事を奪うことがあったとしても。これは、無限の機会と継続雇用を生み出し、既存の従業員の長期雇用と新しい従業員の成長を会社にもたらすものです。これがFastCapでの方法です。

私はこう回答しました「リーン思想家になると、あなたは求められる商品となります。」私はあえて言います「どこにいても強力なリーン思想家であるなら、ルシアがどこに行ってもあらゆる組織が彼女を、他のリーン思想家を貴重な資産として認めるでしょう。」

このテトラバンカでの今まで会った中で一番リーンに従事した人々との質疑応答は今までで最高のものでした。リーンを楽しいもの、身近なものにしました。きつい質問することを恐れず、自分の行動についても思慮深い方々でした。何より、ライファイゼンでのリーダーシップは素晴らしく、自分の持ち味や長所短所をよく理解していますよね....よくやられています！ここに私の敬意を示します！

重要ポイント：
リーンは自分の将来を
自分のものにさせてくれる。

リーンの動画:



1.ケイティの学生カバン
http://youtu.be/Ip66VBZsZqI



2.米国の革新家：
幼稚園のリーン
http://youtu.be/e8G0QOWUS_Q



3.無駄の花道
http://youtu.be/VBE94oKH5Vc

第18章

リーンの本質

社内ではシンプルにこう原則を唱えています「世の中には与える人と奪う人の２種類の人がいます。」すべての”奪う人”をできる限り迅速に激しく排除し、あらゆる人類に心から”与える人”になることが当社の目標です。

これは、「世の中には、人の幸せに焦点を置く幸せな人と自分の幸せに焦点を置く不幸な人、つまり与える人と奪う人の２種類の人がいます」とも言えます。

あらゆる状況でどのように行動するかを変えてきた、自分の人生の中で受けとめた深い概念です。恩恵を交渉しているわけではありません。人を助けることを大切にし、両者にとって有益な関係を築くことを考えているのです。使用人のようにふるまうと人生が好転し、自分が何が取れるか探りだすと、人生が醜くなることがわかったのです。この原則をリーンに適用し、これが真実であることを発見しました。リーンの本質は、還元し始めたときにやってきます。

当社では主に次のことに焦点を置くリーン組織を作りました。

1. 得意先に仕え、価値あるものを届ける
2. 社内の人材を徹底的に育成する
3. コミュニティに還元し、ビジネス環境を強化する

これらの３つの活動は世界中の人の助けとなり、暮らしの質を改善します。ワクワクすることです。

FastCapでは、リーン活動を利益のために行ってるわけではありません。印刷する書籍のうち、圧倒的多数を皆さんに差し上げています。定期的に音声ファイルを無料配信しています。定期的にデジタルファイルを無料配信しています。無料で施設のツアーを提供しています。これは、会社の時間と資源における

大きな代償です。これにより、従業員自身を高めると同時に他の人の暮らしも高めています。従業員は貢献しているように感じるのです。自分自身に対してポジティブな気持ちを抱き、違いを生む自分たちの能力についてポジティブに感じます。当社は組織内で従来期待されるより高いレベルで働ける環境を創造しています。また、与えること、そして還元することをすべてにしてきました。

リーン文化を組み入れる、または構築を始めることは大仕事です。会社が組織外でリーンなプラクティスを教えたり、研修を行ったり、促進活動を行うことで、仕事は増幅するでしょう。ここが、初めてリーンの本質を体験するときです。おおよそ６～７年前、全工程を扱っていた当社の小さくてみすぼらしい工場の見学を受け入れはじめました。誰かが施設を見学するたびに、自分たちの無駄や不足に気が付かされ、活動をどうしたら改善できるか意識するようになりました。これは施設を見学しにくる人のためになっただけでなく、当社の活動を新たな目で見るという恩恵にも預かりました。今日まで当社はこの活動を力を入れ、目的をもって続けています。これは、リーンの本質を還元しはじめたときにやってくることがわかっているためです。



ツアーを提供し、還元します。

重要ポイント：
与えることは受け取ることよりも偉大

第 19 章

90%は無駄

なんて圧倒的な言い方でしょう。多くの人は「まさかそんなポール、僕はとっても生産的だけど！」と言うことでしょう。

私は「あなたと私は価値を付加しない活動を生産することにおいては非常に生産的だよ。」と返します。

太古の昔から人はもっと生産的になることを求めてきました。車輪、風車、蒸気機関、自動車、飛行機などありとあらゆるすばらしい技術革新について考えてみてください。改善は私たちのDNAに組み込まれています。ただ改善する方法、展開するプロセスは非常に効率的に無駄を生産するものにもなりえます。

リーンの世界では、スパゲッティの道と呼ぶものがあります。シンプルなリーンの実行です。食器洗い器を空にするなどよくあるタスクをするときに、ある特定の人の動き方について歩く道をチャートにしてみてください。多くの人は、付加価値のある活動（戸棚や引き出しの食器やフォークナイフなどを取る）と比較して、価値のない活動（歩く、到着する、開く、閉じる）が多くあることにショックを受けます。実際の付加価値のある時間は、すべての無駄と比較してミリ秒なのです。



スパゲッティの道

これは価値を付加し、変化させる、改善することと反して、コンピューターをクリックし、文書を検索することに大半の時間を費やしているコンピューター狂にも当てはまります。私は鋭く無駄に気づいています。同僚とのEメールメッセージは多くても１～２件で済むはずのところ、１０件あるのがほとんどです。日々、私やあなたのあらゆる行動の９０％は無駄なのです。これは、単なる統計的な現実です。



コンピューター狂

人間には自然に創造、開発、改善する能力が備わっています。ただし、可能性いっぱいにこれを開発し利用することが必須です。私たちはコアなところ、組み込まれている設計において問題解決者です。ただし、たいていの場合、生来の潜在能力を利用していません。これを利用する優れたプロセスを備えていないからです。私たちは、入ったり、砂粒をつかんだり、引っ張り出し、積んだり、穴を掘ったりするアリとは違うのです。入ったり、砂粒をつかんだり、引っ張り出し、積んだりして、「どうやったらもっと良い方法でできるだろう？」と尋ねる能力があります。そして掘削機を作りました。重要なのは、戦略、計画を練り、天与の素質を利用する方法を考えることです。リーンはまさにこれらのことをします。おそらく、だから私はリーンにこんなにも情熱を持つようになったのです。神が吹き込んだ、私たち全員に設計されている素質を利用するシステム。

プロセスにおいてどれだけ無駄があるか、リーン戦略の効果を説明する最もパワフルなお話は、グラフィックデザイン部のお話でしょう。私にとって、グラフィックデザイナーと関わって仕事をすることが簡単であったことはないことを認めます。彼らはアーティスト側に陥りやすく、プロセス改善を好む性質に欠くことがよくあります。

ある時点で当社にはフルタイムのグラフィックデザイナーが２人いましたが、仕事がいつもたまっていました。仕事を一緒にしてみて、彼らは過度にファイルを開いたり閉じたりして、ファイルを検索してコピーしていることに気がつきました。このプロセスがどうしてそんなに複雑になるのか理解できませんでした。このことについて尋ねると、これが単にグラフィックデザインのやり方だと答えたのでした。私には、これを劇的に改善できることがわかっていました。リーンについてどれだけ教えても、プロセスを改善するように刺激しても、大きなプロセス改善は見られませんでした。

最終的に、デザイナーに対する私のフラストレーションは域を超え、彼女は退職しました。そう、これはボールが悪いリーダーである一例です...完璧だなんて一言も言っていませんよ！

２人目は解雇せざるをえませんでした。別のプロを雇用する代わりに、現場からグラハムを連れてきました。自分でグラフィックデザイナーの勉強をして、現場に勤務し、２秒間の改善を行い、すばらしい成果を上げていたのが彼でした。覚えておいてください。彼はグラフィックデザイナーとしての研修などを受けたことはありませんでした。

わずか数週間で必要なスキルを学び、どこに何が保存してあったか見つけ、遅れを取り戻すことができたのです。やっとグラフィックデザイン部にリーンを適用する人が現れました。今では、遅れを取り戻しただけでなく、フルタイムで２人でやっていた仕事を１人で行い、さらに時間があまるように変化したのです。今では彼に頼むと、多くの仕事が１時間以内に終わります。彼は改善に容赦ありません。改善するように頼まなければならなかったことなど記憶にありません。マウスの各クリックにリーン原則を使っているからです。２人分のデザインの仕事をするだけでなく、３つの他の部署を日常的にサポートしています。

これは、いかに行動の９０％が無駄であることを示します。無駄を削減し、社内および社外の得意先に価値あるものを届けるチャンスは無限大にあります。

第 20 章

リーン オールスター

中間管理職に何度もこう言われました「上司がわかってくれない。やろうとしていることをサポートしてくれない」と。私はいつもこう返答します。「自分に集中しなさい。自分の影響の範囲を広げ、自分の人生をひたむきに改善し続けなさい。このアプローチを使えば、即座に立ち直り昇給するだけでなく、最終的に自分の組織のリーダーに、あるいは真のリーンなリーダーシップの力を理解する別の思慮に富んだ組織のリーダーになることでしょう。」

リーンなリーダーシップは、他のリーダーシップとはちょっと違うのではなく、根本的に異なるものです。通常のリーダーは自分自身のこと、その立場、ステータスについて心配しています。リーンなリーダーとは、常に責任を負う従業員のことを考え、教える、トレーニングする、改善する、そしてすべての人の人生を改善する方法について考えています。これは、最高レベルで人に仕えるリーダーシップです。滅多にありませんが、求められている特性です。

ほぼ日常的に、仕事管理、主な組織の運営に興味があるリーンなリーダーを知らないかと尋ねられます。残念なことに、知らないというのがほぼいつもの答えです。緑帯および黒帯のリーン認定プラクティショナーでは会ったことがありますが、大きなものへと人を奮い立たせることができる人はほとんどいません。今日もまさに、大企業のリーンリーダーシップの立場に推奨できる人を誰か知らないかと尋ねられました。その職に適する素質の人は１人しか考えられないと答えました。その人とはブルースです。以下がブルースの返答で、この章の本質を表しています。リーンリーダーシップを「得」たら、あなたが爆弾となり、希少種となり、制限なしになります。

やあ、ポール。

このポジションに僕のことを考慮してくれてありがとう。光栄だよ！すばらしい会社みたいじゃないか。

僕は君みたいに本物のリーンオールスターじゃない限り、誰も推薦する気はしないんだ。リーンを実行している人は何人か知っているけど、正直言って、全従業員をリーンへと文化を変えるように奨励し、奮い立たせるようなダイナミックで魅力ある人格の人はほとんどいない。ただ友人、同僚だからと言ってリーン実行者を推薦するのは道義に反すると思うんだ。

このポジションに勝ると思う人は１人しか知らない。予想どおり、その人は項月給（年収約*20*万ドル）で自分の仕事を愛し、ミシシッピでの暮らしを愛している。

残念だけど、決定的な候補者を挙げられなかったよ。

-ブルース

この職にブルースを推薦しました。リーンの成功について統計データのグラフとチャートを見せてくれたからではありません。ブルースは、リーンの用語や日本の概念で私を感嘆させようともしませんでした。そのすばらしいリーダーシップで変容させた会社をすべて挙げたりもしませんでした。ブルースには私が行ったトーク会で会いました。私よりも１５年も経験があったのにも関わらず、彼は学びに来たのです。部下５～６人と一緒に前列のテーブルに座って、みんな笑っていました。学ぶということに浮かれていたんです！彼らはハッピーだったのです。リーンのツールや用語でなくて、文化が成功の核心部だったからです。これが私がリーンの成功を測る方法です。仰天させるような統計を生み出さないこのような文化を見たことがありません。しかし、多くの統計を見たことはありますが、文化は見たことありません。リーンオールスターになりなさい。想像の限りをはるかに超えて愛され、感謝され、報酬が与えられるでしょう。

私が人を雇用するときは、性格で雇用して、スキルを教えます。仕事は教えることができますが、性格はレア商品です。最近、FastCapで働くことに関心がある人を審査するための新しい方法を開発しました。自分について語る２～３分の短い動画を送るよう依頼するのです。この依頼にどのように反応するか、多くのことを学ぶことができます。オールスターは問題ありません。以前にやったことがなくても、なんとかやり方を見つけ出し、すぐに送ってきます。他の人はためらい、やりたくない理由を見つけてきます。このシンプルな課題は、人について多くのことを明らかにします。同時にもっとたくさんの人と会って、新しいチームメンバー候補者について思慮深い決定を行うことができるようになります。

iPhoneでどれだけ簡単に動画を作成できるか示した私の動画履歴書のサンプルです。２つ目の動画の履歴書はデンバー地域に引っ越すオールスターの一員、グラハムのものです。わたしは、グラハムを失うという事実を残念に思いながらも、リーン文化の築く方法を深く理解している彼が、引き続き、非常に大きな効果をあげることができる驚異的な企業を探すことをサポートをするために、格別な努力をしています。

動画の使用は、他のすべての人と差をつけるパワフルなツールです。誰かの注意を引きたかったら、注目される必要があります。物事を古いやり方でやっても、注目されません。動画の履歴書を送ることは、少なくとも非常に興味深く、多くの人が注目することです。

最先端でおもしろいコミュニケーション方法を学び、オールスターになりましょう。オールスターでいるって面白いですよ！

重要ポイント：
オールスターは人を愛し
奮い立たせる

ポールの動画履歴書の例
http://youtu.be/bF7rOuBQDok

グラハムのオールスター動画履歴書
http://youtu.be/nZ-n1KAbN_I

第21章

リーンで無駄をそぎ落す

多くの人は「シンプル」を拒みます。それは重い腰を上げたくないときに、この「シンプル」にビンタを食らわされるからです。何かを後回しにするとそれが複雑になってしまい、本末転倒の事態に陥って、頭の中もごちゃごちゃになります。

リーン文化を徹底させるために私が開発した11のステップを重要度順に列挙しました。エネルギーやパワーが足りない方は、第1ステップに戻って、核融合を体験できるまでステップを繰り返してください。

1 - CEOや社長はリーンを部下に実行させるのではなく自分で活用しなければならない。

2 - 定期的（できれば1日1回）にチーム単位で打ち合わせを行い、その中で課題に取り組み、改善点や問題点について話し、リーンの原則を教える。スーパーボールでプレイするには、チーム単位で打ち合わせを行い、戦略を練ることが不可欠です。FastCapでは、私達がスーパーボールでプレイしているつもりで日々を過ごしています。私達はこのやり方で、お客様の心や気持ちをくみ取り、チームのパフォーマンスを向上させているのです。

3 - 8つの無駄を学習し、それを伝える。社内の全員が、頭文字を記憶しなくても8つの無駄を覚えておくべきです。そしてそのことを理解しておくべきです。無駄はいつも過剰生産から始まり、輸送、在庫、不良の発生、その不良の修正、そして過剰な処理や動きという無駄が発生して、顧客が待たされます。こうして人は、改善して世界を変えるという神から授かった能力を無駄にしているのです。

4 - 改善前と改善後を録画した動画を見て簡易化を実行する。YouTubeチャンネルを開始すると、コンセプトが組織中に一気に広まります。シンプルにしてください。動画はスマートフォンで作成しましょう。カメラ機材や高価なソフトウェアは購

入しないでください。改善の兆しが見えたらすぐに撮影することが重要です。仕事を一気に処理しない—それでいて遅れないようにするのです。完璧主義は呪いです!

5 - 他人に対して指摘するのではなく、「全部無駄じゃないのか」と言う。 常に自分自身を振り返ってください。一人の人生には、人生10回分くらいの無駄があるのです！ 私が企業の幹部らの前で話をし、彼らは各自の組織内の他の人々の無駄を実感すると、必ず私の元にやってきます。私はただ彼らの目を見てこう言うのです。「問題は皆さんです。これは皆さんから始まって皆さんで終わるのです。他人をどう変えるべきかを話すのはやめてください。問題は皆さんご自身です。先頭を行けば人はついてきます。指し示せば人は目指すのです。」

6 - 改善点が見つからない？ 単純にバグを修正してください。悩みの種をすべて是正してください。流動していないものがあれば簡単に改善できるチャンスです。私は誰かと過ごす最初の1時間で、（私自身を含めて）ひどいプロセスを10個見つけることができます。

7 - どこから始めるべきか。 これらの潜在的な改善点をどのようにして見つければよいのでしょうか。 業務が停滞している場所を探してください。業務は決して停滞してはならず、常に流動しているべきです。停滞している場合は無駄があるのです。

8 - 助けてくれる人が必要か。 コンサルタントを雇うべきか。答えは絶対に「いいえ」です。 コンサルタントを雇えば、他人への依存が保証されることでしょう。リーン思考の人間になることは簡単で、他人に何を言ってもらえるのかなど関係ありません。これを独学で学べば、ものの考え方が深く浸透します。コンサルタントは必ずしも悪いというわけではありません。実際、多くのコンサルタントが有能です。大半のコンサルタントは、その利用の仕方が間違っているのです。リーンの組織への導入を目的としてコンサルタントを雇うのはやめてください。コンサルタントを雇う時には、活気ある文化の微妙な改善や向上を目的としてください。コンサルタントに会議室に連れていかれそうになったら、入り口だけ見せて全力疾走で逃げてください！ 仕事とは、仕事が行われている場所、つまりオフィスや作業場に存在するものであって、会議室にはないのです。

9 - 家族にまでリーンを押し付けない。リーンは自分自身で実行してください。うまくこなせれば、この地球上の思慮深い人々を引き寄せる人間になれます。これが、第1ステップが非常に重要である理由です。本章の最後に動画をご覧ください。

10 - なぜ自分は組織のトップではないのか。 どうすれば変化に影響を与えてリーン文化を構築できるのでしょうか。 人間は自分の地位や身分に関係なく、物事や他人に影響を与えます。この影響の範囲内でリーンを構築すれば、すぐにトップに登り詰めることでしょう。

11 - 問題を解決するために複雑な解決策を探してはならない。常にシンプルでエレガントな解決策を追求してください。使うべきはお金ではなく頭です！

重要ポイント：
リーンは楽しい。楽しみが見いだせない時は、人生の砂漠で迷子になっている。

週末リーン
http://youtu.be/gHInhjea61w

第22章

無駄のない動画の製作

本章ではマーケティングに関するリーンだけを取り上げます。リーンをシンプルで楽しいものにすることにより、世界中の数千もの企業にこの2秒モデルを導入していただいています。ここで問題になるのは、楽しい文化をどうやって無駄のない合理的なビジネスに取り込むかものとするかということです。リーンを導入することで、こんなにも素晴らしい幸運を手に入れている文化がなぜこんなに多いのか。それは彼らが導入についてじっくり考えてきたからです。彼らは次のような日常の連続パターンを作り上げました。

- 3S
- 2秒改善策
- 朝礼
- 改善前後を撮影した動画

私はこれまでに50か国以上を訪れました。旅をすることでありとあらゆる組織を目にすることができます。これにより、他社と大きな差をつけられるような改善策を実施するための小さな方法を見出すことができます。私は、2000以上もの改善動画を製作しているにもかかわらず、その視聴者数は思いのほか少ないと言っている組織があることに気づきました。動画の出来は素晴らしく、従業員らも多大な労力と創造力を駆使して動画を作っているのですが、チーム全体はこれらの動画を視聴していませんでした。私は当然思いました。なんという無駄だ！と。動画はすばらしい仕上がりですから全員が視聴すべきです。従業員は次のような疑問を感じなければならないのです。みんながこの情報を拡散できるようにする系統的な方法はあるのか。これらのすばらしい動画をすべて視聴させて、そこからアイデアを得るようにさせるというような、意図的な方法はあるのか。

FastCapでは、仕事のやり方、特にマーケティング方法にリーンを活用してきました。週に1回、2秒リーンに関する電子メールを世界中の人々に配信して、人々が実行



リーンに関するメールの配信

しているすばらしい改善策のすべてをご覧いただいています。

週に1回、製品に関する電子メールを配信して、弊社が継続的に発表している新しいイノベーションをすべてお客様にお知らせしています。これがこの上なく素晴らしい成果を挙げています。このメール配信の最大の利点は簡単に実行できる点です。私達はまずメール配信用のテンプレートを作ったので、あとは配信リストの宛先にメールを配信するだけで済みます。

各企業はなぜ、独自に製作した2秒リーン改善動画を意図的な方法で社内スタッフに配信していないのでしょうか。私は、他のチームのメールに対してもチームが製作した素晴らしい動画を、毎週配信するメールに添付するよう各組織に提案しています。これは期待通りに素晴らしい成果を挙げています。

このようなメール配信を行う上で重要なことは次の事です。

- シンプルに仕上げる
- 文字数を少なくする
- クリックするだけの動画リンクを掲載する
- 常に個人向けにする：メールを受信する個人に向けた文面にする（例：こんにちはポール）
- 可能であれば、常に疑問を投げかける。「ボブがこんなにも時間を節約できたなんて信じられますか？次の動画をチェックして、ボブが何をしたのかをご覧ください。」

これはかなり極端な誘導方法です。次のページには、リーンに関するメールの配信の事例が掲載されています。お好みのものを気軽に真似てみてください。無駄のない合理的なリーンという成果が得られることでしょう！



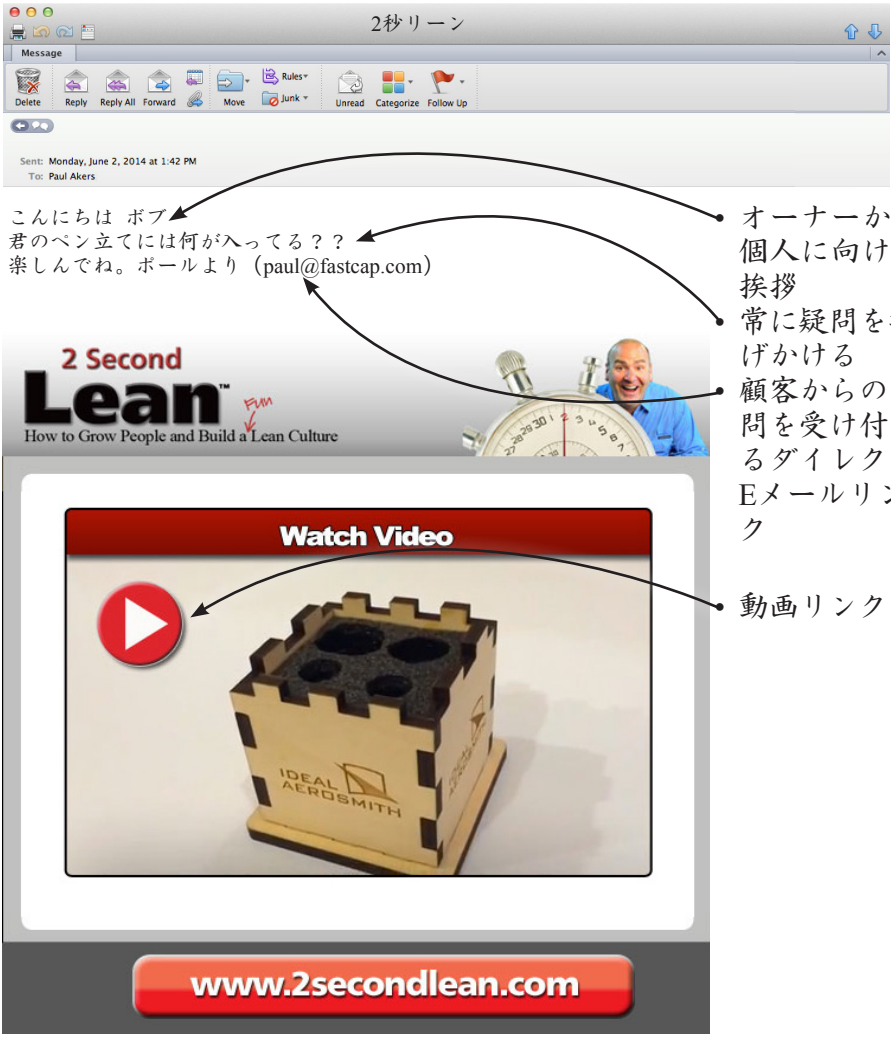
オーナーから個人に向けた挨拶
常に疑問を投げかける
顧客からの質問を受け付けるダイレクトEメールリンク

画像は多く

文章は少なく

販売促進はシンプルに

動画リンク



オーナーから個人に向けた挨拶

常に疑問を投げかける

顧客からの質問を受け付けるダイレクトEメールリンク

動画リンク

第23章

新しい我が家

未来の建物



数年間待って計画を練った上で、弊社はついにワシントン州ファーンデールにリーンの神殿でもある50,000平方フィートの新しい工場を完成させました。細かい部分の設計には従業員とお客様の意見が採り入れられています。



ポールは最新鋭の社屋の建設を何年も夢見ていましたが、2008年の不況のせいで建設計画が暗礁に乗り上げてしまいました。弊社が成長し続けてこられたのは徹底的なリーンのおかげです。社屋建設計画は2013年初頭に再開され、その年末に移転しました。

新社屋にはリーン革命が満載されています。重要なリーン原則の1つである人への敬意が、あちこちに顕著に表れています。この施設では、自然光を採り入れるための窓が110か所あり、自動点灯式LED灯、放射熱、大型シーリングファンBig Ass Fans™、内蔵Bose™音響システムを採用しています。毎日が夏のような雰囲気です！




調理場

また、従業員専用の最高級の調理場も設けました。電化製品やキャビネットも最高級のものを配備しており、弊社の人間は敬意と感謝を感じています。近くを通るとよく香ばしい匂いが漂っています。


娯楽用の木工場

ドアを開けた瞬間に弊社の木工のルーツが目に飛び込んできます。美しい露出梁と松のトリムが建物全体に広がっています。遊戯場として1200平方フィートの木工場を確保しており、常に誰かがそこにいます。

FastCapのトイレは常に弊社のプライドと遊び心が現れる場なので、新しい施設のトイレについても設計の段階から全力を尽くしました。旧社屋ではトイレが5か所にあり、いちいち歩いていかなければならないという動きの無駄がありました。しかも、ドアのハンドルの表示を確認するまでは空いているのかどうかが分からないこともよくありました。この無駄を省くために、新社屋ではトイレを1か所のみとし、複数の個室を設けました。これにより、わざわざ数か所に歩いていかなければならないという無駄な動きが排除されました。さらに、個室が使用中の時にはそれを知らせるライトシステムも追加しました。このライトは社屋内のどこからも見えるため、個室が空いている時にはそれが簡単にわかります。これらの2つのリーン改善策により、日常の無駄な動きに費やす時間を節約できています。


弊社自慢のトイレ


トイレのライト


トイレの完全個室

新社屋については、最高の職場にするだけでなく、職場全体のあらゆる業務がスムーズに流れるように設計しました。施設内で壁があるのは、トイレ、木工場、小会議室、サーバー室のみです。これにより、ワークフローの設計時には柔軟性を確保でき、将来のニーズに合わせて変更することもできます。



壁がない



移動型の技術セルと製造セル

また、施設は掃除や維持管理が簡単にできるように設計されています。床はカーペットやタイルやコンクリートではなく、研磨コンクリートをあらゆる場所に採用しました。これにより清掃作業と清掃用品を標準化できます。今では清掃が楽しく素早く簡単になりました。

社屋内の各ワークステーションと各製造セルは移動型です。これにより、業務で求められるあらゆる状況に対応できます。製造工程を出荷工程の近くに移動させる必要がある場合には、数日ではなく数分で実行できます。技術工程から製造構成、メインオフィスに至るまで、すべてが可動式でモジュール式です。

人材も移動型です！新社屋は旧社屋よりもはるかに大きいので、効率的に動き回れるようにする方法を考える必要がありました。バスケット付きRazor®スクーターを導入することで、社屋の端から端までを30秒以内に到達できるようになりました。



完全スクーター型ステーション



立ち作業型のオフィス

全オフィスのデスクがスタンディングデスクです。壁がないので簡単に情報を共有できます。スタンディングデスクは協調性を高めるために扇状に配置されており、団結してプロジェクトに取り組んだり質問に答

えたりする様子が見られます。このオフィスには無駄が生まれる機会が一切ないのです！

グラフィックデザイン部は開放的で、パッケージやマーケティング資料を必要に応じて瞬時に変更できます。



グラフィックデザイン部

ワークステーションの大半はFastPipe、スチールパイプのシステム、コネクターで作られています。建材は標準的なものを使用しているため、ニーズに合わせたステーションが導入できます。これにより、複製や改造が簡単にできるモジュラーカート、テーブル、ステーションも構築できます。不要になったステーションがあれば、その材料をリサイクルして別のものに変えることができます。高価なワークステーションや固定型のワークステーションは導入しないので、お客様のニーズを第一に考え、より良い製品をより早く納入できると同時に、コストも削減できます。



標準化されたカートとステーション



オーダーステーション

倉庫の棚は、棚間の通路の幅が$^{5}/_{5}$フィートになるように配置してあるので、在庫品の保管は従来の棚のスペースの半分で済みます。はめ込み式のガイダンスシステムにより、フォークリフトを最高速度でも安全に運転できます。各棚の端には、通路にある全ての製品のための製造セルがあります。これにより在庫品が通路を離れる前であっても、在庫の原製品から完成品までの流れを実現できます。

設計と建設の段階で実施されたリーン改善策はすべて、全体的な生産性の大幅な向上に結び付きました。弊社は過去最高の品質を誇る製品を生産しており、生産量も増加すると同時に、業務が簡易化されてさらに楽しめるものとなりました。これもすべてリーンのおかげです！



狭い通路

もっと詳しく知りたいですか？以下の動画ツアーをぜひご覧ください！これは弊社の熱狂的なファンの1人からの反応です。

新社屋の動画をいくつか拝見しました。ひとこと言わせていただきたいのは、実にすばらしいということです。御社と御社のチームは驚異的な取り組みを実行されていますね！終わることのない取り組みでしょうが、御社の取り組みは元気を与え続けています。プロセスに日々取り組んでいるその努力こそが、ここペンシルベニアの人々を元気づけているということを、チームの皆様はご存じなのか確かめてみてください。私は、成功の秘訣には優れたリーダーシップと優れたチームが不可欠であることを知っています。皆さんはかっこいい。皆さんのおかげで、アメリカの製造業とこの国でできることに誇りを持てるようになりました。このままがんばってくださいね。皆さんは私のお手本です！

ショーン・グロス
*Viking Plastics*社
技術資材部マネージャー

重要ポイント：
組み込んでしまうと
変更が難しい

ポールとともにリーンツアーに出かけましょう!
http://youtu.be/jYby_HczyDA

第24章

見学ツアーに参加しよう！

私は毎日3回程度、社内見学ツアーや説明の要請を受けています。弊社では現在、見学ツアーを年間24回行っておりますが、リーン文化の構築に真剣に取り組まない人を排除するために、参加要件を意図的に厳しくしています。**私達が教えているのは、リーンの実践方法ではなくリーン文化の構築方法です**。学習したいというご要望をたくさんお寄せいただいたため、可能な限り多くの方々にお届けできるようにリーンウェイを考案する必要がありました。私はビデオカメラとRazer (レーザー)スクーターを使って、4時間かけて動画ツアーを作成しました。撮影プロダクションのプロのスタッフはおらず、私と部下たち、Sony PJ 790ビデオカメラ、そしてFinal Cut Proを搭載したMacを使って撮影しました。シンプルで手っ取り早く簡単でしたが、完璧ではありません。完璧とは、物事を完了できない理由を全部言いたいという人のためのものです。この動画は、弊社が考える方法の概要を説明することを目的として製作されています。ほぼ1000本の動画（複合ビューは100万以上）をご用意しており、これらはオンラインで無料で視聴でき、リーンの詳細のすべてをご覧いただけます。

世界には、リーン文化の構築という素晴らしい仕事をしている企業がたくさんあります。私はインドで今年開催されたMAPP会議でこれらの企業のリーダーの方々に取材しました。本章の最後に掲載されている「MAPP Roundtable Interview」（リーンに関する円卓会議式インタビュー）をご覧ください。

リーン文化の構築を実践している6つの企業

Walters &Wolfe	カリフォルニア州
Xylem Design	コロラド州
Klime-Ezee	イギリス
YelloTools	ドイツ
Viking Plastic	ペンシルベニア州
Omni Duct	カリフォルニア州

見学ツアーの要件

- CEOは必ずご参加ください。大規模な組織の中にはCEOが見学に参加できない組織もあることは承知していますが、世界中に7万人の従業員を配している大企業でも、社長だけではなく取締役も何度も見学にご参加いただいております。この規定には例外を設けており、ご参加いただいている企業のリーダーにリーン文化の構築を実現できる力があると弊社が確信した場合に限り、この規定を免除しています。
- 参加者の皆様は必ず本書「2 Second Lean (2秒リーン)」をお読みください。
- 参加者の皆様は、参加前にリーン動画を少なくとも10本は視聴しておいてください。
- 文化と会社を1年でリーンモデルに変貌させることを決意してください。
- 1年目に改善動画（改善前/改善後）を50本製作してください。
- 学んだこと（リーン動画）を世界中の人々と共有するために、公開YouTubeチャンネルを開設してください。
- FastCap見学ツアーへの参加から1年以内に、ご自身の会社でも企業向け見学ツアーを実施してください（恩送り）！
- その見学ツアーで最初に実施すべきは、トイレのク「リーン」です。 これは、謙虚さを教え、効果的なプロセスを実証できるものであり、リーンの基礎項目のうちの2つです。

上記の基準を満たせたら、次は見学ツアーの詳細に取り掛かりましょう。

- 参加者の氏名をお知らせください。
- 弊社は製造施設で業務を行っているので、寒い日には防寒服の着用をお勧めします。工場内の通常の温度は約17度です。
- 要点を十分に把握して見学を最大限に活かせるように、下記の8つの動画を視聴しておかれることをお勧めします。 2 Second Lean（2秒リーン）のウェブサイトをご覧いただくこともできます。同サイトではさらに多くの動画とリソースをご用意しており、チームの研修ツールとしてもご利用いただけます。

FastCapのリーンツアーの利点

- 弊社はトヨタ生産方式を学んで多くの教訓を得ました。これはその恩返しです。
- 弊社は米国内で強力なビジネス環境を構築する上で得た恩恵を、皆様と共有したいと考えております。
- トヨタが50年に及ぶ実績を弊社に無償で率直に伝授してくださいました。弊社はその恩を他者に送り、トヨタと同じことをしています。
- 弊社の社員は伝授されて、リーンをうまく実践できるようになっています。
- 他人から私達がリーン文化の構築を目指して実践していることを理解して体験したいと思われた瞬間、弊社の社員は努力が報われて非常に満足した気分を味わえるのです。

FastCapが見学される皆様に期待すること

- 参加者の皆様には達成したい明確な目標を1つ挙げていただきます。
- リーンを学習して実践していただく上で弊社が期待していることは、FastCapの見学から1年以内に他者にリーンを伝授することで恩送りすることです。
- 見学ツアーは好奇心を満たすためのものではありません。本気でリーンを学びたいと思っており、学んだことを吸収して実践すると誓った人のためのものです。
- 見学ツアーでは、最高幹部（社主、社長、COO等）の皆様のご参加を必須としています。　もちろんそれ以外の皆様の参加も大歓迎です。
- 参加者の皆様には全員、リーンに徹していただきます。

見学ツアー後に始めること

- 第一に、リーンは簡単です。この考え方を念頭に置いてリーンに取り組めば成功します。
- できないからといって言い訳をするのはやめてください。言い訳していると、リーンを学ぶことも体験することもできません。自分を変え、家族を変え、町を変え、都市を変え、世界を変えるのです。
- リーンを実践している企業を見学することでリーン文化を体験してください。

- リーンファミリー企業に仲間入りしてください。つながってください。私達は皆、助け合うためにここにいるのです。
- まずはリーンを体験し、自分の目でその利点を確かめた上で、リーンに関する書物を読んで学習してください。
- FastCapが提供しているリーン動画をすべて視聴し、自社の研修ツールとして活用してください。
- *The Toyota Way*（トヨタ方式）を読んでください。
- 毎週放送されている*The American Innovator*と*2 Second Lean*に登録して聞いてください。過去の放送はすべて、iTuneのポッドキャストとウェブサイトで聞けます。

リーンとは終わりなき旅です。
私自身と同じくらいリーンの旅をお楽しみいただけることが私の願いです。
人生は冒険だ！



重要ポイント：
リーンを学ぼうとしない。リーン文化の構築方法を学ぶこと。

FastCapのリーン動画ライブラリ

次のページにさらに動画が掲載されています



MAPP Roundtable Interview
http://youtu.be/E9Na_YMKdvE



Walters & Wolf: Where's Shop B?
http://youtu.be/cqojZ-3aCKI



Xylem Design: 工場見学
http://youtu.be/6IUywb_O2KU



Klime-Ezee: Lean Journey
http://youtu.be/NDZ1Cmhy3eE



Omniduct: Lean Blog



Viking Plastics: Lean Journey
http://youtu.be/dNCfKVQifbU



週間放送への登録

リーンの概要

http://bit.ly/pCOvvq

LEARN TO SEE LEAN

リーンの概要!

1. 継続的改善は毎日「あなたが困っていること」を解決することで得られます！
2. リーンとは、8つの致命的な無駄を排除することです。
   - 過剰生産
   - 過剰加工
   - 動作
   - 待機
   - 輸送
   - 在庫
   - 欠陥の修正
   - 隠れた才能を持った従業員
3. 無駄は継続的改善を通して排除します。

重要なリーンの原理

1. リーン思考の人は他の人の創造性や人を尊重するよう働きかけます。
2. リーン思考の人は自分の考えで動いていません。あるのは常にチームの努力です。
3. リーン思考の人は「それは間違いだ」と一日最低2回は言います。
4. 無駄は引力のように引きつけるものなので、改善に終わりはありません。
5. あなたがしていることの全体の90%は無駄です。
6. 他人の無駄に目を向けてはいけません。 自分には常に無駄がたくさんあるのですから！
7. リーンとは、素早く作業するのではなく、円滑に作業することです。

リーン文化を築くための7つの特効薬

1. 人に教え、訓練する。
2. 全員が毎日2秒で改善。
3. 毎朝3Sを行う： 掃除、整理、標準化。
4. 毎日朝礼をする。
5. 洗面所でリーン体験を始める。
6. ゆっくりとリーン体験を始める。
7. 自分の向かう方向が正しいと1000%確信するまでリーン体験を始めない。このことを理解せずに始めると、失敗します。

リーン文化を築いたことによる結果

1. 卓越した経営活動
2. 低離職率
3. 顧客維持
4. 経費の一貫した削減
5. 一貫した品質向上
6. 継続的な革新
7. 楽しく働ける場所

LEAN WORKS

リーン朝礼の議題
サンプルページ

朝会議議事録

- 7:30-7:55 リーダーによる会議準備
- 7:55 リーダーアナウンス、インターホン、無線機を使用します。インターホン、無線機使用
- 8:00 FastCap! おはようございます
- 8:01 明日の会議リーダーアナウンス
- 8:02 セールス数字
- 8:03 ミスおよび賄い合い
- 8:10 熱狂的なファン
- 8:15 製品レビュー
- 8:20 向上
- 8:25 FastCap規律
- 8:30 歴史および強化
- 8:35 規約
- 8:40ストレッチ
- 8:45仕事に戻る

Note:

1. 会議時間は目安です。私たちの朝の会議は、一般的に30分程度です。しかし、その日の課題や問題に応じて、時間をかけることがあります。
2. 私たちは毎朝朝礼を行います。決して忘れません。会議が我々にとって文化を構築する最も重要な方法だからです。最初、私たちの朝のミーティングは、わずか5分でした。私たちは、あなたが同じように行動を起こし持続し続けることをお勧めします。
3. あなたが網羅する材料の一定の見直しとテストは、保持することが非常に重要です。
4. しばしば我々は新入社員研修が求められますが、答えはノーです。朝会議が毎日のオリエンテーションを提供し、より無限で効果的です。

Leader: Our goal is for people to rave about our company. This is where emails and letter are read out loud to recognize our team for exceptional service.

Raving Fans

Examples of how FastCap blows people away!!



Example Letters

1. "Hi Kenzie! I want you to know that I am very grateful for what you did for me. You provided such friendly customer service and went the extra mile. Please forward this message to your supervisor. I want to extend a compliment to an excellent employee!"
   Thanks, Lisa
2. "Hi Paul! Thank you for opening up your doors and letting us in for the Learn to See Lean Tour. Being able to see what you do is encouraging and impressive. I have seen my fair share of "World Class" companies over the years and your company by far has been one of the best...hands down.
   We are considering ourselves lucky to be able to tour with you and Jon in Japan. Please convey our group's big "Thank you" to your employees. Their passion for continuous improvement and working together slapped me in the face the minute we walked in the door. Kudos!"
   Jack Louie
3. "Hi FastCap! I just wanted to thank you for all your support. I am proud to be selling your line, the name is like selling Kleenex... the name is so recognized. Your staff does an excellent job and is very helpful and customer driven."
   Thanks, Roger York
4. "Hi Jenny! Geez, you make it hard to stay mad. You (and FastCap) have provided absolutely outstanding customer service. I received the HOO's today – TODAY, the day after our last communication. Before I opened my little handyman business, I spent decades providing and managing customer support operations in the computer industry. I would have LOVED to have had an employee like you.
   Thanks for restoring my faith in (at least one) American business."
   Don Meyers
5. "Hi Clint! Thank you for escorting me through your facility today for our annual safety audit. As usual, your facility stands front and center in tidiness. Your record keeping is impeccable and always up-to-date, and all the personnel are always aware of each others' presence and safety awareness. My rating gives you an A-. It is rare for me to hand out A's."
   Frank Enriquez

Leader: Every day review one of our products so that our team is well-trained with hands-on information.

製品レビュー

リーダーは、次の操作を実行するために準備する必要があります。：

1. 次の製品を見つけるために、カタログをご参照ください。審査します。
2. 当社のウェブサイトに登録しますADN（使用可能な場合）、製品のビデオを持ちの試験にします。
3. 認知のため製品を入手しサンプルを展開に回します。
4. ボール/マイク/アンドレイ/ジョンに追加の技術情報などグループで実行します。
5. 事実の把握と証明に取り組みます。
6. カタログ掲載の製品を慎重しにします。



Leader: Check with Andrey and queue up the most recent improvement video that has been made.

Improvements

Leader calls on 6 people everyday about their current morning improvement.



Every day we focus on an improvement that has been made. Because everyone is required to make one 2 second improvement a day, it is easy to showcase and celebrate one improvement every day. We take the improvements that are the most compelling and actually produce short videos showing the problem and improvement. These videos are then posted on our website under Lean Improvements.

The concept of reviewing an improvement every day comes from the idea that if you want to make a culture stick you must do the following 3 things:

- Create an expectation: Our expectation is that everyone makes a 2 second improvement everyday.
- Inspect the expectation: This is done in the first hour of every day during the Morning Improvement walk where we inspect the improvements that every team member is making.
- Reinforce the expectation: This is done by showing everyone videos of the improvements being made on a daily basis. Note: in the beginning we reviewed improvements by walking from department to department. This method may be effective for smaller companies, however as we grew it was more effective to make videos of the improvements and show them in the morning meeting.

QRコードのリンク

（PDF形式）

http://bit.ly/xNSQoa

Leader: Read one principle and discuss with group the meaning and how to apply it at work and home.

FastCap's 20 Principles

1) What is the purpose of FastCap? **Grow People.**
2) FastCap is always looking for a way to make things... **Faster, Safer and Simpler.**
3) Winston Churchill said these words... **"Action This Day".**
4) When we walk away from something we... **"Leave It Better Than You Found It".**
5) Our job title is... **Process Engineer.**
6) Everything of value comes after... **Much hard work.**
7) Our goal each day is to make one... **Two second improvement.**
8) The most powerful word in the human language is... **A Person's Name.**
9) Enjoy your day to the fullest by... **Doing the Hard thing First.**
10) If we want to know what the real issue is, we must... **Ask why 5 times.**
11) When there is a problem, we should always... **Go and See.**
12) What must we do if we want to understand our actions? **Hansei** (reflect).
13) Real learning comes when you ask... **Questions.**
14) What did Bob Taylor say? **Responsible for things and people.**
15) "I'll trade all the intelligence in the world for someone with vision".
16) Toyota never attempts to improve anything unless they can... **Cut the waste in half.**
17) Hold each other accountable.
18) Your success at FastCap will be determined by the fact that you are... **Never Satisfied.**
19) Toyota's success is the result of the relentless pursuit of ... **Building a Culture.**
20) How do you make a vision stick?

Leader: Queue up and review the video, audio or book that provides our History and Personal Improvement lesson for the day.

History

Examples:
America the Story of Us video.
Top 100 people of the Century video.
Today in History



Personal Growth/Enrichment

Examples:
Read one page from book or listen to 5 minutes audiobook.
Good to Great
The Toyota Way
Nido Qubein



Leader: Ask one team member about one amendment per day.

Constitution



1st Amendment (1791, George Washington):
Freedom of Religion, Speech, Press, Assembly & Petition.

2nd Amendment (1791, George Washington):
A well regulated Militia Right to Keep and Bear Arms.

3rd Amendment (1791, George Washington):
No Soldier shall be quartered without consent.

4th Amendment (1791, George Washington):
Right to be secure
No unreasonable search and seizure
No warrants without probable cause, sworn by oath
Particularly describing place to be searched, persons or things to be seized

5th Amendment (1791, George Washington):
No person shall be held to answer for Capital or Infamous
Crime without indictment by Grand Jury, Except Military
No Double Jeopardy of life or limb
Shall not be compelled to bear witness against oneself
Shall not be deprived of Life, Liberty, or Property without due process of law

6th Amendment (1791, George Washington):
Right to a speedy trial by a jury of their peers
Be informed of the accusation against them
Confront witnesses against them
Compulsory process of witnesses in their favor
Assistance of Counsel for defense

7th Amendment (1791, George Washington):
Suits of common law exceeding 20 dollars, right to trial by jury
No fact shall be re-examined, other than by rules of common law

8th Amendment (1791, George Washington):
Excessive bail shall not be set
Nor excessive fines imposed
Nor Cruel and Unusual punishment inflicted

Leader: Lead team in a 3-5 minute stretch for the day.

Stretching



目標
サンプルページ

http://bit.ly/xMn1R4

人材育成

- 無駄の最小（ Lean） を家でも実践
- 他人に対する感謝の態度とやさしさを実践
- 毎日学ぶ（歴史、文化、文学、規約
- お互い責任を持つ

2秒改善

- 一日１回２秒改善を実行します。
- 目標を低くし、全員達成しやすくします。

Poka-Yoke（ポカヨケ）

- 失敗しない保証プロセス
- ５分でできる単純なプロセス
- １週間に１回以内のミス
- 物事をすべてシンプルにし、RAMメモリを高いレベルに押し上げる

苦しみ

- ゼロ事故
- ゼロ見逃し

リーンで世界のベスト

- 週間ツアー
- ディズニー船の考え方
- 見つけたより良いものを残す
- 朝会議で文化を作る
- 7-8 amからの朝改善
- 他人を助けるための改善動画
- １日一回２秒改善の実行

アメリカ製

- 自国での製造
- ２００７年から１０年以内に国内製造目標達成.

即日発送

- 2時間以内にトラックへファックス送信

推測なし

- なぜか
- なぜか
- なぜかと問い続けることです。
- 持続するため１０００パーセントでいることを確認します。

熱狂ファン

- 顧客が私たちの熱狂的ファンでなかったら我々は失敗します。
- 最初の１分に人の名前を使用します。
- 感謝を忘れない
- １分間の製品ビデオ
- 熱狂ファンレターのバインダー作成ます。

問題解決の世界的クラス

- 私に解決策を与えます
- 言い訳話です。たとえできなくてもです。
- 歴史は、私たちが今まで直面するよりもはるかに大きな障害を克服したことを伝えてくれます。

お客様の生活向上

- 100%フォーカス
- 時間の無駄ゼロ
- 質を向上
- コストを削減
- 時間とリソースの誤用に対する顧客の支払をしないでください。

簡単な8つのステッププロセス
サンプルページ

子供がキッチンを清潔にし皿洗いができるプロセス



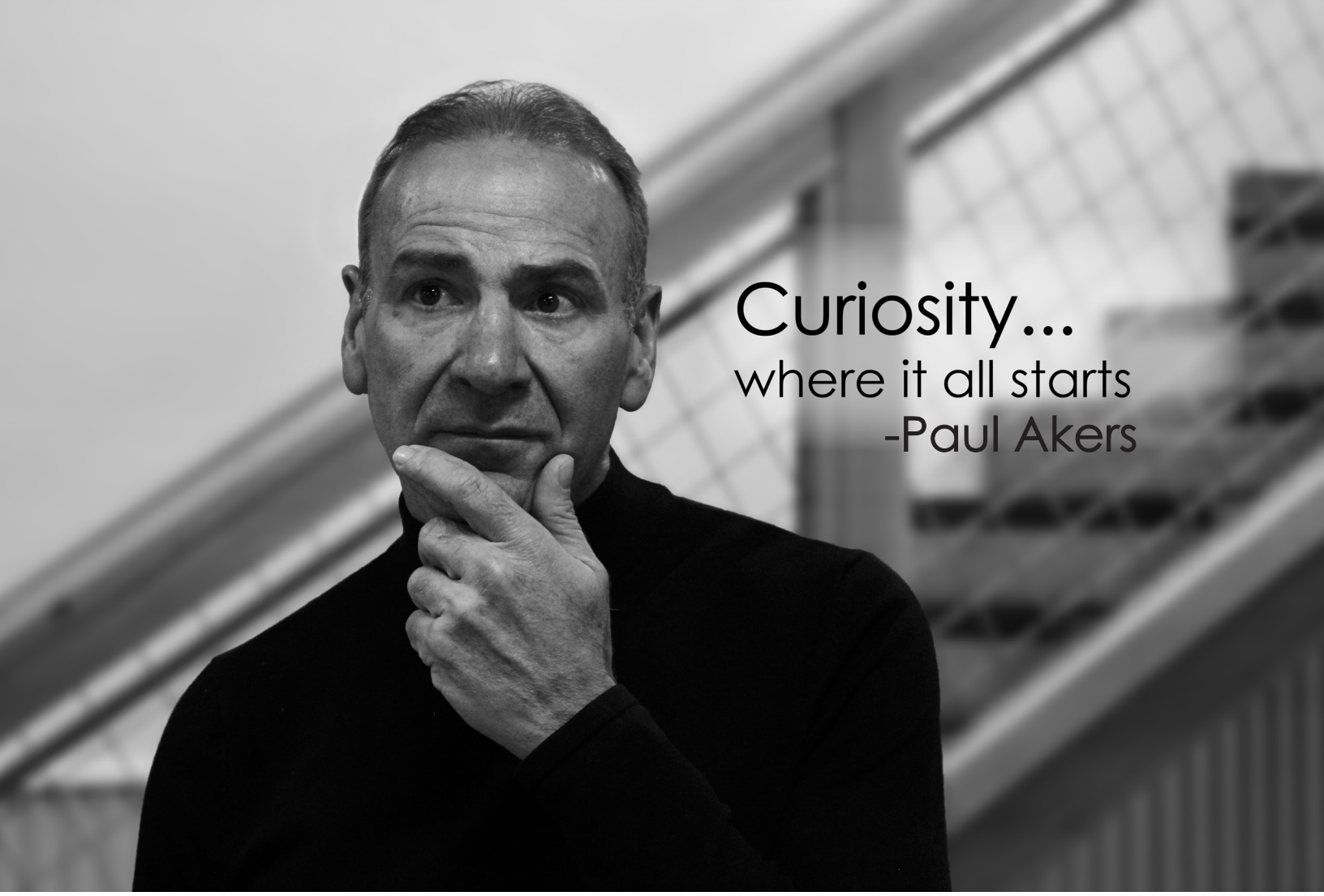
リーンのウェブサイトから
Wordのテンプレートを
ダウンロード

http://bit.ly/xNSQoa



湯垢を落としエスプレッソ機械を清潔にします。





Paul Akersは、プロのビルダーのための木工工具とハードウェアを専門とする製品開発会社FastCapの創設者兼社長です。 FastCapは、1997年にポールのガレージで始まった。彼は単に彼を悩ましたことを修正し、彼の最初の製品を開発した: Fastcap Cover Cap。控えめな初心者からMBAを除いて、FastCapには世界40カ国以上に数千のディストリビューターがいます。ポールは、物事をどのように改善できるかについての好奇心が強いため、彼が多才な革新者になれる道を開いており、今日は米国と国際の多くの特許を保有しています。 FastCapは年間およそ2030の革新的な製品を発売し、1999年と2010年に年間のビジネスを獲得しました。2011年6月にPaulはSeattle Business Magazineの名誉あるBusiness Executive of the Year賞を受賞しました。彼は最初の本「2 Second Lean」を11カ国語で利用できる楽しいリーンカルチャーの作成について書きました。 2015年には彼の第2冊「Lean Health」を、2016年にはLean Travelを書いた。 2016年には、パウロの本「2 Second Lean」が新郷研究所から認知され、研究と専門誌の賞を受賞しました。

ポールは、幼い頃に14歳でイーグルスカウトのランクを獲得したときに父親の冒険を受け入れ、優れた追求を学びました。15歳で、ポールは高校の木造ショップでギターを作り、ボブテイラーの創設者テイラーギターボブは、ポールがボブを見ているように、ポールが高校を卒業して彼に指導した日に働きかけ、永続的な印象を与えました 真のアメリカのイノベーター、ポールの目の前でギター産業を変えました。 2017年、ポールは世界林業ツアーでボブテイラーを記録することを光栄に思っていました。小規模なチームが持続可能な森林施業の意識を高めるために世界中を旅しました。

彼は1983年にBiola大学を卒業し、教育で学位を取得しました。

ポールはパサデナで働き、最も有名な歴史家のいくつかを復元し、Architectural Digestの編集者の家を建てた職人の独占的なグループの一員になりました。

ポールはマークケッペル高校でインダストリアルアーツを教えました。彼の革新的な考えは、キーラックやカッティングボードなどの標準的な高校のプロジェクトではなく、家具を作ることを子供たちに教えることに焦点を当てたプ

ログラムの開発につながりました。

彼は問題解決の手がかりが発明につながり、最終的には彼自身の製造業につながったときにビジネス界に飛びついた。一連の紆余曲折を経て、LeanとLeanの製造と文化の一例としてFastCapを推進するトヨタ生産システム（TPS）が発見され、続いて世界中の何千もの企業が続いた。

2010年には、ワシントン州の米国上院議員のために、人々に権限を与えることによって政府を変革するための基盤を構築しました。選挙後、ポールは、さまざまな政府機関と協働して、リーン思考を教え、全国の政府機関にリーン文化を創造する手助けをしました。 2013年、ポールは技術革新についてTEDxの講演を行うよう招待されました。

ポールは、サーフィン、ランニング、泳げ、バイクを楽しむ熱心な野外人であり、山々を含む14,000フィートの山々を集めました。キリマンジャロ、そしてエベレストベースキャンプへのトレッキング。

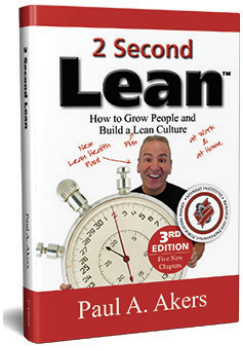
ポールは、飛行時間が2,000時間を超える機材評価のパイロットであり、単一のエンジン飛行機に3つの北大西洋横断を含む。

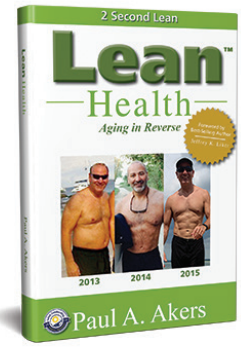
ポールは熱心なスピーカーであり、人の潜在能力を最大限に引き出し、ビジネスや個人生活の中でLeanを実装する方法を他者に示すのに役立っています。リーンに対するパウロの情熱は、イスラエル国防軍、メルセデスベンツ、アマゾン、米海軍、ターナー建設、そして多くの大学のような有名な組織と働き、話すために世界65カ国以上で彼を世界中に連れて行っています。カザフスタンからアイスランド、タスマニア、日本、ドイツ、イスラエル、アフリカ、スロバキアにいたるまで、パウロはどこにいるのかはわかりませんが、確かに彼は情熱と興奮でリーンの概念を教えています。

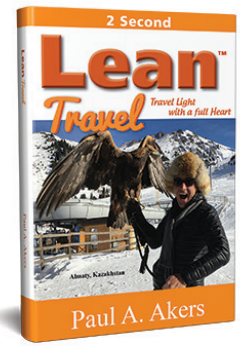
ポールは、彼の週刊ポッドキャスト「Innovator」に数千人の信者を抱え、革新とリーン思考の力について教えています。彼は魅力的な人たちとインタビューしながら、彼の洞察と観察を分かち合い、世界中の旅行や冒険を驚異的な写真やビデオで記録しています。

Paulは1983年以来妻Leanneと結婚しており、彼らにはFastCapで働く2人の成長した子供AndréaとKolbeがいます。それは本当に家族経営のビジネスです！









第3版

2 Second Lean™

リーン生産方式についての話は、どれも少し退屈で表やグラフばかりだと思っていませんか？ この本を読めば、簡単で楽しく学ぶことができます。フローチャートやグラフは一切ありません。ある企業の実際の経営を通して、リーン思考が生み出す驚きの結果をご覧ください。 「2 Second Lean」を読んで、人生を変えましょう！

「Paul Akersは、FastCapを業界のトップ企業、アメリカで最もエキサイティングな製造会社の一つへと育て上げました。リーン生産方式の原理と技術を革新的かつ完全にアメリカ的な方法で活用した彼は、会ってその極意を聞きたいと、工場や病院からオフィスに至るまで、あらゆる組織にひっぱりだこのトップエキスパートになりました。FastCapを訪問すると、Paulの従業員達が時間とお金を節約するために*2 Second Lean*の原理をどのように取り入れているか見せてくれました。たいてい2秒よりもはるかに多くの時間を節約できます！私は Paulに信頼を寄せており、彼の方策と原理を私のオフィスの継続的品質改善プロセスに取り入れてきました。そして、千人以上の法律専門家の意欲を刺激して力になり、顧客や納税者が何百万ドルも節約できるようにスタッフを支えてきました。」

～ワシントン州司法長官* *Rob McKenna*

*職名は個人識別の目的のみで使用しており、司法長官の事務所またはワシントン州から承認を受けていることを意味するものではありません。

Paul Akersはワシントン州ベリンガムにある国際商品開発会社FastCap LLCの創設者であり、社長です。Paulの詳しい紹介については、QRコードをスキャンしてください。