

# 生産革新マネジメント 特集



工業経営センター  
代表取締役  
茂木 一雄氏

改善活動で一番多いのは「わかっているけどなかなかできない」という相談だ。「それは当たり前です。わかっているだけではできません」と答えている。

「わかる」と「できる」ことは違う。水泳の本を読んでも泳げないし、ゴルフの本を読んでもシングルプレーヤーにはなれない。実際に体験を繰り返さなければ上達しない。改善も同じで、わかればできるわけではない。わかるための研修やコンサルティンクをやっても意味がない。できるようにするのは教育ではなく、訓練だ。改善活動ではどう訓練の場を作るかが重要だ。

改善活動がうまくいっている会社は、改善の成果を「改善力の向上」ととらえ、いかに改善力をつけるかを重視している。

私は、改善力は「手足の力×目の力×頭の力」だと思っている。改善する際にまず重要なのは「手足の力」だ。

「わかっているけどできない」のは「手足の力」が足りないから

だ。手足の力をつけるには下手に考えさせないほうがいい。人間は手足を動かすことよりも考える方が好きだが、考える機会を与えるほど、どんどん考えてしまい、体を動かさなくなる。大事なことは、体を動かし実行・実践していくことだ。

大企業には、提案書も分析書もたくさん作り、きめ細かい仕組みを構築しているのだが、成果が出ていない会社がたくさんある。成果が出ないのは、やっていないからだ。やればできる改善はやってみればいい。まずやってみるという考え方をどれだけ身につけさせるかが、導入時点での重要なポイントだ。

## 「わかる」と「できる」ことは違う

「手足の力」がついたら、次は「目の力」だ。見てわかることはたくさんある。「目の力」がない人はまず現場でストップウォッチを持って時間を測定するが、測定しても何もわからない。見ればわかることを見ないで、一生懸命分析する会社が増えている。現場を見る力が退化している。見てわかることは見て問題点を改善すればいい。五感を大切にして、「目の力」を訓練している会社の従業員は現

場を見るだけでいくつも改善点が浮かんでくる。

第三の「頭の力」は、これは特に管理職に必要な力だが、自分で改善プロセスを組み立てることができる能力が求められる。トップダウンの改善とボトムアップの改善のどちらがいいかという質問をよく受けるが、それは「どんな力をつけた方がいいか」によって異なる。

トップダウンの改善はやらなければならぬ大きな改善が優先される。実行力は身につくが一方的指示が多いので継続性は低い。ボトムアップの改善はできる課題が優先されるため成果は小さいが、考える力が身につく。継続性は高い。私はまず、実行力をつけさせるためにトップダウンの改善から入り、その後ボトムアップの改善に入るというステップをお勧めしている。

改善活動は人材育成活動であり、教育訓練の場と位置づけることが重要だ。もちろん成果を上げなければならないが、成果だけを目指す改善活動は長続きしない。

改善活動に継続して取り組んでいる会社は経営トップの強い思いや意思が常に発信されており、それが従業員に共有されている。会社にそうした基盤や土台がないと改善活動はなかなか定着しない。

(談)