

# 利益創出のための生産管理と改善活動 (第1回)

## 改善活動の本質

秋山経営技術研究所 所長 秋山 高広  
技術士・中小企業診断士



### 1. 問題提起

昨年は、多くの製造業を支援する機会に恵まれた。幸いにも、お手伝いする企業では、昨今の景況厳しい環境においても、地道に体質強化に取り組んでおり、厳冬の時期こそ企業力の真価が問われると考えている。まさに「好況よし、不況なおよし!」である。これら企業の改善取り組みテーマは様々である。生産現場の改善、自主改善活動の推進、不良ゼロ、利益管理の仕組みづくり、新事業の組織化、販路開拓等、夫々の企業の抱えている課題は、企業の固有の歴史と事業環境により多様である。

筆者は、技術屋の性分として、対象を診断分析し、対策として事業活動の問題を技術的に解決しようとする。この場合、総論は不要である。具体的に現場で問題点を見つけ、その意味を明確にし、改善の方向性をアドバイスする。やれば必ず効果は出る。作業の効率化、不具合の減少、利益の創出等定量可能な効果をあげることができる。しかしながら、そのスピードと持続性は企業により、大きな差がでる。すなわち、効果は明らかに組織の力に依存するのである。この差はどこからくるのか。筆者は、この違いは、「改善活動の本質」を会得しているか否かであると考えている。ならば、その改善活動の本質とは何か、以下、私の思想を述べる。

### 2. 改善活動の本質

「初めに現場があった」。NHKで放映した地球生命の歴史の番組を見て感動した。地球は生命が誕生し

た約38億年昔から、灼熱の温暖化時期と凍てつく氷河期を繰り返してきたと言う。その中で生命は、幾度も絶滅の危機に直面してきた。そうした過酷な時期の到来は、それまでの生存システムを否定し多くの種を滅ぼした。しかし、同時に、わずかな可能性をとらえた新たな生存システムが生まれ、苛酷な環境に適応し生命を進化させていく。

神という全能者が精緻な設計図の元に私たち人間をつくったのではない。地球環境という時には過酷な「現場」の中で、原子や分子に近い生命体から、何百億・何千億の改善(試行錯誤)と失敗を繰り返し進化して来た結果、今の私たち人間があるのである。ここから次の真理が導かれる。生命体の本質とは、自己と自己の生存システムを不断に改善し、進化することである。言い換えれば、自己と自己の生存システムを不断に改善する物質の集合組織が生命体であるということである。この本質こそが、神様が、原生動物にしか過ぎなかった私たちの祖先に、最初に与えた贈り物なのである。

したがって、高次元生命体である人間は誰でも、自己と自己がかかわる現場(仕組みや仕掛け)を改善したいという本質的な意思を持っているはずである。この意思は、神様から授かった生命体の本質であり、捨てることのできない性である。これこそが改善活動の本質である。

### 3. 強い現場とは

競争優位の現場力とは、これ等の改善意思・意欲を疎外することなく解き放ち組織することである。すなわち改善活動は、水が高所から低きに流れるがごとく、現場に携わる人々が自ら問題点を見つけ、解決するように有機的な仕組みを造ることである。そして、これこそが私たちの最大の命題である。よい現場には、常に、そこに従事する人たちの活力と改善意思が満ちているのである。そうすれば、結果は必ずついてくる。