

いつも、皆で改善を楽しもう

～現場をパワーアップさせる楽しい改善～

えちぜん改善実践舎 越前 行夫

「改善が必要なことはよくわかっている。でもなかなかうまく続かない」

「目標やテーマを与えれば、それなりの改善成果は出すが、何も言わないと改善は進まない」

このようなことはないだろうか。多くの企業が改善の必要性を強く感じ、それなりの仕掛けをして改善を実践している。しかし実態はなかなか思うようにいかない。なぜか？理由は企業によって、あるいはその時の状況によって異なる。しかし1つ言えることは、社員が改善を楽しんでいれば、改善は自然にレベルアップし、継続するということだ。何事もそうだが、楽しいこと、おもしろいことは続く。改善とは本来楽しいものである。また創造的な仕事であり、人の持つ力を引き出してくれるものなのだ。改善を楽しむためにはどうすればよいか。筆者の今までの経験を基に楽しい改善についての考えを述べてみたい。

楽しい改善がもたらす3つのメリット

楽しい改善は多くのメリットがある。その中でも特に大きなメリットは次の3つである。

- ①改善が自然に継続する
- ②人が育つ(人のレベルがどんどん上がる、チーム力も上がる)
- ③大きな成果に結びつく

改善は継続することが、重要である。楽しい改善は、特に外的な刺激を与えなくても自然に継続

していく。内的刺激(モチベーション)が常に働くからである。また楽しいとどんどん改善にのめりこむ。そうすれば自然に改善の質が上がり、幅も広がる。それに伴い改善をする人のレベルも自ずと上がる。チームで改善を楽しめば、当然チームワークやコミュニケーションも良くなる。改善の質が上がれば、結果として大きな成果も得られる。では楽しい改善にデメリットはないのであろうか。もし改善ニーズや目標が明確になっていなければ、楽しいだけで単なる「遊びの改善」になってしまう。しかしこれらが明確になっていれば、楽しい改善にデメリットはない。

楽しい改善とは何か

そもそも楽しい改善とは何なのだろうか。「楽しい」ということばを広辞苑で調べてみると下記になる。

- ①満足で愉快的な気分である。快い
- ②豊かである。富んでいる

ではどうすれば、愉快で快い改善、豊かで富んだ改善になるのだろうか。

筆者の経験に基づいた「楽しい改善の3条件」は下記になる。

- ①自主的であること
- ②夢中になれること
- ③レベルが上がること(またそれが自覚できること)

上記3条件の内、どれか1つが欠けても楽しい

改善にはならない。

上司の命令で仕方なくやる改善は、楽しいはずがない。自主的に改善する場合でも、仕事のことが気になって、夢中になれないと楽しくない。自主的で、改善に夢中になれても、成果が出て自分たちのレベルが上がったということが確認できなければ楽しいどころか空しくなる。「学びて時にこれを習う、また説(よろこ)ばしからずや、朋(とも)あり遠方より来たる、また楽しからずや」という孔子のことは、「自分の成長を実感できたり、友人と励ましあったりするの楽しいことだ」という意味である。

なぜ改善を楽しまなければならないのか

「改善は楽しむものではない。トップダウンでノルマを与え、そのノルマを苦しみながら達成するのが本来の姿である」というお考えの方もいるだろう。それがわが社のDNAなのだと思ってお持ちの方は、そのやり方を継続していただいてかまわない。

ではなぜ筆者は、改善を楽しもうと呼びかけるのだろうか。もちろん先ほど紹介した3つのメリットが得られるからである。「同じリソース(工数、投資)で、同じ結果が得られるなら、改善のプロセスは楽しいほうがいいに決まっている」というのが筆者の考えである。誰でも遊びは楽しいものである。遊び心を持った楽しい改善は、精神的にも大変いい。遊びとは「ゆとり」と言い換えることもできる。車の重要な部品(ブレーキ、アクセル、ハンドル)には、必ず遊びがある。もし遊びがなければ危なくて運転などできない。改善にも遊び心が必要だ。ゆとりがあると、想像性や創造性が豊かになるからだ。改善は大変クリエイティブな仕事なのである(図1参照)。

改善を楽しむにはどうすればよいか

楽しい改善とは何か、またなぜ重要なのかご理解いただけたらだろうか。それでは、どうすれば、楽しい改善が実践できるのだろうか。これは、さきほど紹介した「楽しい改善の3条件」をどのよ

図1 楽しく、効果の出る改善は継続する

大 ↑ 改善効果 ↓ 小	外的刺激が弱まると消滅する	自然に継続する
	すぐに消滅する	継続するが、やり方を工夫する必要がある
つらい ← 改善プロセス → 楽しい		

うにしたら満たせるかということでもある。

この3条件を支えるのが次に紹介する3つのMである(図2)。

- ① Management (トップの意思)
- ② Motivation (現場のやる気)
- ③ Method (企業に適した改善のすすめ方)

3つのMが楽しい改善のポイント

では、3つのMはどのように確立すればよいのだろうか。

- ① Management (強い意思と明確なビジョン)

トップ(マネジメント層)は、「改善は重要であり、企業のベースである」という強い意思を持つことが大切である。この意思がないと改善は知らない間に形骸化されてしまう。さらに具体的な改善の環境整備も怠ってはいけない。改善のための時間や予算の確保、改善組織や専任の改善パースンなどは、トップの意思がなければ実践できないからである。

また「こういう企業を目指す」という明確なビジョンを示すことも重要である。このビジョンが社員に共有化されれば、改善の方向性がぶれることはないからである。

- ② Motivation (チームワーク)

改善は1人よりも何人かのチームで実施するとよい。相乗効果が出てよい知恵が生まれるからである。また数名で実施すれば、改善のつらさは軽減され、楽しさが増大するからでもある。改善をスポーツの試合、あるいは劇や音楽の発表会ととらえればよい。皆で力を合わせて1つの目標に向