

TTWの現場への適用例

手島 伸夫

中小企業診断士
TTW インストラクター

◆ 経営とは問題解決の連続

激しく変化する現代社会において、経営するということは、ある意味で「問題解決の連続」なのである。そのなかで、経営コンサルタントの役割は単に問題解決できればよいのではない。重要なのは、

- ① 解決すべき問題に優先順位をつけて効率的に解決すること、
- ② 管理者の一方的命令ではなく、従業員が自主的に問題解決に参加するようにすること、
- ③ 今後の問題解決の手法を学んでもらうこと、ではないだろうか。

◆ 会社の体質を変える道具

最近、土木建築業の一部上場会社で、TTWの講習会を1日開催して、現場幹部が「基本形、会議システム、英知結集法」などを学んだ。

土建業界では、談合体質のなかで長く他社と変わらないことが重要とされてきた。そのことは、無意識の「会社の遺伝子」となり、差別的優位性を生む創意や工夫を積極的に育ててこなかった。しかし公共事業縮減のなかで、競争が激しくなり、各社とも品質向上とコスト削減に迫られ、その体質改善を急がねばならなくなった。そこで社員の知恵を集める「TTWの英知結集法」が注目された。それは「会社の体質を変える道具」を手に入れることである。

しかし、このことは護送船団方式といわれた銀

行、保険業界などさまざまな日本的な業界に共通する特質でもあり、その意味でTTWの隠れた利用ニーズは多いはずである。

◆ TTW基本形は「チェックリスト」

TTW基本形は、技術開発にも役立った。新しい製品の開発は、失敗しそうな条件を整理することが成功の近道である。

「TTWの基本形」を利用して、八方向に次々と問題点を書き展開してゆく。この作業はTQCの七つ道具である「魚骨図」(=特性要因図)の作成と似ているが、異なる点は短い文章で記入できることである。つまり、主語と述語があるということは、問題をより明確にするのに役に立つ。つまり、「〇〇薬剤投入問題」と単に書くだけと、「設備AとBは投入手順が一部異なる」というのでは明確にする内容が異なってくる。

また「〇〇管理の処置を確認する」などの行動のチェックを入れることができ、これをTTWでさらに詳細を開けば、そのままマニュアルの原案になる。しかも「判断責任者は誰であるか」という、従来見落としていた具体的な「主語」を明らかにしたのである。

◆ コンサルで全部は解決しない

さて、企業運営のなかでは「皆が、やったほうがよい」と思っているも、社内の長年の力関係や、慣れで、なかなか改善できないことがある。

ある食品製造業をコンサルタントしたが、創業から長い歴史を持っており、製造技術に関しては大変な技術の蓄積があった。その一方で、製品の包装・保管・発送作業をする倉庫部門に問題が多いことに気がついた。品種も出荷量も従来の2倍以上多くなったのに、先入れ・先出し、製品の識別などの品質管理が不十分であった。製品が乱雑に置かれ、担当者にも在庫状況を正確に説明できなかったのである。つまり、いつ大きな問題が起きてもおかしくない状況であった。