

少数精鋭の現場づくり

ASAP編集部

経営から見た場合、コストダウンに最も貢献するのが人件費の削減で、製造原価を下げ、価格競争に打ち勝つための必須条件ともなっている。しかし、現場改善の成果を人員削減のみで評価するのは誤りであって、真の現場改善とは少数精鋭の現場づくりを行うことなのである。

改善活動によるムリ・ムダ削減やマルチスキル化によって、より少ない人数でよりハイレベルな業務をこなせる体制づくりを行うこと。現場改善の究極の目的とは少数精鋭主義の職場づくりであるべきだ。強い現場づくりのポイントは、社員の持ち味を最大限に活かしたアプローチで進めるのが効果的だ。

人を見たら戦力と思え

うちの社員はダメだと簡単に決め付けていないだろうか。社内を見渡せば多様性に富んだ人材がいる。人間はみんな独自の個性を持っていて、外向的で社交性に富んだ人間と内向的で思索的な人間では、エネルギーの方向性が180度異なる。職業の持つ適性はあれど、どちらが優れているということとはできない。強みと弱みが各人により違うところに会社という集団のおもしろさがあるのである。もし、全員が一斉に右を向く金太郎飴集団のようだったら、きっとその会社の成長性は限界点に達している。改善活動のスローガンや目標として、全員のベクトルを合わせるということがよく言われるが、それは、様々な方向に分散した個性がぶつかり合った活動の結果として、社員のベクトルが一つになるるのであるであって、ベクトル合わせとは没個性な集団をつくることでは決してない。

人間は効果的な動機付けによりやる気を出し、動機付けが悪ければお互い歯車がかみ合わない。どんな社員でも外部からはうかがい知れない潜在力を持っているものである。それぞれの社員に応じた動機付けにより、職場の各人を戦力化することを考えなくてはならない。仕事に社員を合わせるのではなく、社員の持っているエネルギーに着目して新しい組織づくりをすることだ。社員の潜在力を引き出して、活用することを“活人化”という。リーダーはメンバーの“活人化”を念頭において改革を進めなくてはならない。発想を変えたら人材が見えてくる。社員が仕事の価値を認めると、必ずエネルギーを完全燃焼するようになるものである。

改善手法は活動推進で身に付く

うちの社員には、基本的な改善手法が身につけていないからダメだという経営者やリーダーが多い。しかし、改善の手法などは活動を進めるうちに自然に体得されるものである。“技師は技に溺れる”という格言もあり、理論や知識として技法をいくら多く知っていても、現場で使える技はわずかなもの。頭で理解できても、実践経験がなければ技法を体得しているとはとてもいえない。

改善手法の習得は、現場で実践することにより身につけたい。たとえば、誰でも知っているブレインストーミングなどは、実に簡単にできる基本的な改善手法である。ルールは“自由奔放”“批判厳禁”“質より量”“アイデアの結合”という4大原則だけであるが、ブレインストーミングから驚きの発想やアイデアが生まれてくるのがよくある。強制されず自由に話



し合うだけで、頭の柔軟性が高くなるのを感じることができただろう。

活動推進のプロセスを通じて、自社オリジナルの改善技法を作り上げる意識が大切である。それは企業競争に打ち勝つ強靱な武器となるのである。

率先垂範とリーダーの役割

山本五十六の「やってみせ、言ってきかせて、させてみて、誉めてやらねば人は動かじ」という名言はリーダーの率先垂範の大切さを説いている。絶対服従が建前の海軍という環境下でも、自ら手本を見せ指導ことが必要であった。また、歴代の経営者の語録などを読んでも率先垂範の重要性が確認できる。現場指導の効率性からも、口頭での指示に加えて、最初は手本や方法を説明することが必要である。口先だけで屁理屈をこねる上司からは、面従腹背の部下しか育たない。

しかし、物には限度ということもある。これは筆者が経験した事例である。とある中堅メーカーの事務所で朝、部長が灰皿を洗っていた。それもかなりの枚数の灰皿である。どうやらこの部長は事務所の灰皿を誰も洗わないので、自ら率先垂範して洗っていたようであった。以外に思い、しばらく部長の所作を観察していたのだが、その部長は何かと周囲に気が付く人で、他にも職場の雑用を甲斐甲斐しく行っている。見たところ人情味に溢れ、部下を引き付ける人間的魅力はありそうだ。しかし、ある社員は部長の考え方が優柔不断ではっきりしないといい、別のある女性社員は、うざったい感じがするという。

この部長の問題はどこにあるのか。それは、リーダーとしての役割を果たしていないことにある。率先垂

範も程度の問題だ。整理整頓は基本であるとはいえ、リーダーにはリーダーの仕事がある。「この企業には、町工場の体質が残っている。だから役職の区分が不明確なままなのだ」ある、銀行出身の管理職がつぶやいた。

とりあえず再スタートしてみよう

改善の第一歩は現状認識からという。現場にどんなムリ・ムラ・ムダが隠れているか、五感の観察力を働かせて探索することができなければならない。マンネリ化で停滞気味の改善活動も、とりあえず再スタートしてみよう。

社内提案制度など、職場のモチベーションを高める効果的なやり方を取り入れてみよう。提案アイデアの表彰制度などで職場活性化につなげている企業も多い。現場における問題とは、現状とあるべき姿とのギャップと置き換えることができる。問題が認識されれば、それは半ば解決されたも同然といってもよい。

漠然とした身体の不調が人間ドックで発見されるように、企業においても混沌とした現場の問題を発見することから解決策を模索できるようになる。身体の健康も企業の問題も、発病にいたる前に未然防止するための常日ごろの健康チェックが必要なのである。

