

■第3部 新しいステージに行くために構造的問題を解決しよう!

— 組織再生、企業再生 —

第11回 現場再生プログラム 小集団で日常的な活動を活性化する-3

1. 小集団活動をやってみよう

前回、小集団活動の事例をいくつか紹介したが、小集団活動がどのようなものなのか、いろいろと調べたり、考えたりすることに時間を割くのであれば、まずは「やってみる」ことからスタートした方が早いだらう。

いろいろな企業の指導を通して感じることは、実行するのが遅いということである。理由もほぼ同じであり「難しい」「分からない」からできないというものばかりである。

学校(机上)の勉強とは違うから、実践を通して学ぶ方が目の前で結果が確認できるので分かりやすいし、成果が出れば面白くもなる。さらに欲が出るようになると飛躍的に進歩する。

全てはダメモト(やらなければ何もなかったのだから、やってダメでもモトと何も変わらない)発想だから、「分からないからやらない」のではなく、「分からないからやってみる」というスタンスで望むことがポイントになる。

多くのケースで、動き出すまでの時間と動き出してから成果が確認できるまでの時間が逆転している。動き出すまでにやたらと時間がかかり、動き出して成果の一つでも確認できると動きが急に良くなり、実態がどんどん変わっていく。

まずは、オーバーに考えることなく、気軽に小集団活動をスタートしてみよう。

(1) 準備

取り敢えず、難しく考えないで気軽にスタートといっても、簡単な準備くらいはやっておいた方がよい。

① 世話役の設定

推進する上で、いろいろと小集団の面倒を見る世話役(形式的な名称で言えば事務局、推進本部など)を何名(リーダー+スタッフ)か決めておく。

全体的な計画を立てたり、主要メンバーの選定をしたり、進捗管理をしたり、メンバーの相談に乗ったり、... というように全体のまとめ役、世話役である。この人達が小集団活動全体の火付け役であり、行き詰って停滞した時の相談役であり、マンネリ化した時の刺激役でもある。メンバーの心理的な状態も把握しながらアドバイスする必要があるのも、ある程度経験があること、リーダーシップが取れることが必要である。

② 小集団活動推進のシナリオづくり

小集団活動に限らず、多くのメンバーで何かをやろうとするのであるから、はじめから上手いくと思う方が間違っていると言ってもよい。したがって、いろいろな可能性を考えた上でスタートから着地までの大枠を想定したシナリオを作成する必要がある。

いろいろと出てくる問題点、テーマに対して考え方を整理し、どのような視点からとらえたらよいか、どのような手順を進めたらよいか、どのような手法が有効か、... など予め基本的な項目について整理しておくともよいだろう。

古い本や雑誌を引っ張り出してみると、意外(記憶に残っていても誌面には残っている)とさまざまな事例が出ていたりするものである。

(2) チームづくり

小集団活動の重要な目的の一つが、個々人の持てる能力を十分に発揮することであ

るから、「与えられた仕事をただ機械的にこなす」のではなく、「各人が主体的に仕事に取組み、仕事のやり方をよりよいものに改善していく」ことが重要になる。

個々人の持てる能力を引き出すための環境＝孵卵器としてのチーム編成、チームづくりが重要な意味を持つ。

①チーム編成

チームは、気心の知れたメンバー中心にやるのも一つだが、このような活動を通してメンバーの結びつきを強めるのも大きな目的の一つである。

モデル(全体に先駆けて活動をスタートし、成果を上げるプロセスを自社の事例として全体に提示できる)とするようなチームについては、予め結果が出せるようなリーダーと片腕となるスタッフを設定しておいた方がよいが、中にはこれまで目立たなかったスタッフが小集団活動を通して急に頭角を表してくることもあるので、あまり意図的にメンバーをいじる必要はないのかも知れない。

多くの企業で、磨かれることのなかった原石が光を放ちだしている。

あるホームセンターでは、C(上から S、A、B、C)評価だった主任が小集団的に行った改善活動を通していきなり S 評価に躍り出たし、あまり発言することのなかったパートさんがいろいろな問題点を的確に指摘し、なおかつ改善提案もするというケースも珍しくない。

②チームづくり

メンバー表を発表しただけでチームが出来上がることはない。あくまでも個々のメンバーが自分達の問題として主体的に活動に参加し、自分達で考え、自分達で試すことで、実践的な活動として成果を確認できることが重要である。

スポーツで言えば、試合に勝ちながら強くなるというところだろうか。それぞれのメンバーが自他共に認めることのできる居場所＝役割を確立することが一つの重要なゴールである。世話役達には、そのためのシナリオづくりも必要になる。

(3)活動テーマ

活動テーマの選定は、その解釈を含め、活動の成否を決める上でとても重要である。基本的には、数多くあるテーマの中からチームのスキルレベルに見合った取組みやすさ、職場における緊急性、改善の順序(工程上の後先、例えばこのテーマを先にやった方が後々楽になる)などを加味しながら決めていく。

抽象的で何をすればよいのか分からないようなテーマ、難解で何処から手をつけたらよいのか分からないようなテーマ、自分達のスキルをはるかに超えた手に負えないような難しいテーマ、備品などを買い揃えるだけで終わってしまうようなテーマ、実施すれば(やるべきことをやっていないなど)終わってしまうようなテーマ、調べれば終わってしまうようなテーマ、... などなど、テーマ選定の仕方(テーマの解釈、ある意味では定義と言ってもよい、要するに何が問題で、何をどのように改善しようとするのか)は、ある意味でとても難しい。

通常、改善テーマは大きく3つのレベルに分かれると言われている。

①会社全体の仕組・システムに関わるような問題、大型の設備の更新など大規模な投資に関わる問題は中長期で取組むような全社的な問題であるので、基本的に小集団活動で取組むテーマではない。

ただし、②のレベル＝個々のチームが取組んだ結果、必要と認められれば全社的な仕

組やシステムレベルの改善として取組む場合も十分考えられる。特に企業としての仕組やシステムが未整備なケースでは、現場の実態から仕組やシステムを創り上げることは、とても有効な手段である。

また、前回紹介した「食品スーパーの開店時100%品揃え」や「ホームセンターの配達」の事例のように、一見すると全社に関わる大きなテーマのように見えるものでも、テーマを自分達に取り扱えるレベルに解釈し、②のレベルで扱えるように出来る場合もあるので、テーマと同時にどの範囲で取り扱うのか、テーマをどのように解釈し、どのように取組むのか、ということも重要になる。

②器具・備品・治具などの改善、職場内レイアウトの改善、職場内の業務・作業手順、方法などの改善は小集団活動のテーマとしてもっとも適したテーマである。目安として1テーマを1~2ヶ月で完結できるというのが、取組みやすいだろう。

③個人レベルの作業動作、備品の購入などは、あえて小集団活動で取組むほどの問題ではない場合が多いので、適さない。

以前、大手総合スーパーで青果部門のパートさんに問題点を挙げてもらったところ、「長靴が漏って冷たいので換えて欲しい」「テープカッターが3台あるのに刃が取れていて使えないものばかりだから、どうにかしい欲しい」「ボールペンが書けないので、新しいものが欲しい」などという項目(この場合、問題点というよりは要望)が数多くでたことがある。要するに備品を購入すれば解決する問題であり、正式なルールの運用ができていなかった結果である。わざわざ小集団活動で取組むほどでもないが、このような問題が埋もれていたこと自体が組織として問題であり、これを機会に「正式なルールの運用」をPRし、このような問題が二度と発生しないように勤めることは必要である。

(4)活動手順

活動の手順は「問題解決のステップ」=「問題点の抽出」「問題点の整理」「テーマの選定」「原因分析」「改善案の作成」「改善案の実施」「効果の確認と課題の整理」として有名であるが、一つの目安として知っておけばよいだろう。

例えば、問題点の整理の仕方としては、類似する項目を集める方法、因果関係で整理する連関図法、テーマの大きさや緊急性で分類する方法などがある。改善するには問題発生メカニズム(因果関係)を知ることが大切であるし、改善の優先順位を決めるには、取組みやすさや緊急性の比較ができることが大切になる。このように目的、あるいは状況に応じて問題点の整理方法を変えた方が分りやすい。

また、テーマの選定からいきなり原因分析に入るとするのは、テーマ自体がひじょうに単純な場合だけであり、実際には詳細な調査(現状分析)や仮説に基づいたテストが必要になることの方が多い。

改善案を実施する前に「実施準備=詳細な実施計画の作成やそのための調査やテストなど」が重要な意味を持つし、テストによって改善案を何回か修正した方が実際には現場に定着しやすい。

問題解決のステップは、あくまでも目安であるから実際の運用ではアレンジした方がいい。

次回は、事例を用いて実際の運用の仕方について説明する。