

■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12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-4

1. 小集団活動成功のポイント

第10回で紹介した改善活動の事例を参考にして、小集団活動を成功させるためのポイントを整理してみる。

(1) 準備

昔から準備 8割と言われるように、何事も準備が大切であることは言うまでもない。準備は「小集団活動をスタートさせる」時点は勿論、個別の改善活動においてもとても重要になる。

① 世話役の設定

世話役は、小集団活動全体に目配せが利くだけではなく、関連部署との調整に長けていること、現場や現場で働く人のこと(実態、気持ちなど)がある程度理解できること、...などなどある程度経験が豊富である必要がある。また、小集団活動の重要な目的の一つが「従業員の自主性、能力を引き出すこと、活かすこと」であることを考えると「黙って俺について来い」というタイプではなく、結論を焦らずに皆の話がジックリ聞けること、チーム内の人間関係など空気が読めること、いろいろな仕掛けを考え、ヒントを与えながら結果を待てること、...等々、スタッフ的な動きとともに必要に応じてリーダーシップが発揮できることも要求される。但し、はじめからそのような完成された人がいるわけでもないから、いろいろなタイプの人何人かで相談しながら進めていくというのもよいだろう。

店舗運営部、販売部など直接部門のスタッフと営業企画部、販売企画部などのラインスタッフが現場サイドを重点的に見ることにし、外部との調整、全社的な手続きや調整、費用面などを経営企画などのスタッフが担当するというのが一般的である。

第10回で説明した食品スーパーUM社、ホームセンターJH社の活動も直接部門と本部スタッフの連携から生まれている。

② 成功事例など情報の収集

現在は小集団活動に関する情報を得ることはなかなか難しい。昔の雑誌、書籍などを探す、あるいは出版社に問い合わせしてみるのもよいだろう。現在はインターネットの時代であるから、インターネット上に情報を求めることも有効だと考えられる。

改善活動に限らず、さまざまなことに共通することだが、成功事例を真似することで比較的容易に結果が得られるという。事前に成功事例、失敗事例などの情報を得ておくことも必要だろう。

(2) 成功させるためのチームづくり

小集団活動に限らず、新しいことを始める際に「成功事例」は必要である。したがって、ここでもスタートに当たって自社の成功事例第一号となるべきチームをつくるのが成功のポイントになる。

普及時のチーム編成は店舗内のメンバー中心になるが、スタート時点で結果が求められる場合には近隣の店舗から選抜メンバーを確保することも必要になる。その場合、リーダー、メンバーは改善活動を通して育てたい中堅クラスの中から選び、店長や本部スタッフなどがオブザーバーとして助言するとよい。

改善活動では、日常業務で困っている現場の問題点を、現場の人達が自らの手で工

夫しながら改善していくことに意味がある。

第10回で事例に取りあげた食品スーパーUM社、ホームセンターJH社とも店舗の次長や主任が中心メンバーである。UM社は店舗の選抜メンバーであるし、店舗規模が比較的大きいJH社は店内部門の選抜メンバーである。

ある意味では成功するためのチームであるから、確実に成果を出すことが重要であり、「このようにやれば自分達でも結構いろいろなことができる」ということを「身をもって示す」ことができるメンバーを確保する。

メンバーは明るく前向きで行動力があることが第一である。初めてのことに取り組むのであるから素直さ、探究心も重要になる。物事に関する見方や考え方、論理的な思考などは改善活動を通して身につけることができるので多少粗削りでもよい。

成功事例は皆に勇気と安心を与えるから、続くチームは比較的容易に現れてくる。複数の成功事例が出てくれば、全社的な展開も比較的容易になる。

(3) 活動テーマとプログラム

活動テーマは、スタート時点では緊急度合いの高いもの、手がけやすいもの、成果が確認しやすいものがよい。

第10回で紹介したホームセンターJH社の「配達システム」は、「年末の売上を左右するからどうしても取り組みたい」という家電担当T主任の強い要望があって取り上げたテーマであるし、食品スーパーUM社の「開店時100%品揃え」「リパックゼロ」も日常業務の中の強い問題意識から取り上げたテーマである。

大切なことは確実に成果を挙げ、活動を成功させるために、テーマをどのように解釈し、確実に実行できるプログラムに落とし込むことができるかである。

例えば「配達システム」は、「配送業者を変える・増やす＝結果的にはコストアップもやむなし」という結論が当初から皆の頭の中にあった。改善活動ではなく、皆の要望の実現という形である。

ところが「配達問題」は、物流やIE(Industrial Engineering;作業などを対象とした現場改善に適した改善手法)の世界では、考え方、手法を説明するための典型的な事例として古くから取り扱われることの多いテーマであり、改善活動の初歩的な練習問題としてはもってこいのテーマであった。

例えば1日8時間、1台のトラックを用いて配達すると5件が限度とする。20件あれば4台必要、あるいは配達は何日後かに先送り...となり、先程の「業者を変える・増やす」という結論に行き着いてしまう。しかし、よく調べてみると、トラックが朝店舗に来てから「商品や配達伝票を探して(店の担当が伝票だけで商品を準備していない、置く場所が決まっていない、ひどい時は担当者まで探す必要がある等々)」「商品を積み込む」までには長い時間を要し、店舗を出発するのが昼近く、という事実が判明する。

配達ルートも申し込み順だから、西へ行ってから東、北に行ってから南というように必ずしも効率を考えたルートではなく、やたら移動距離ばかりが長い。

段取りの悪さが正味の配達時間を短くし、1日5件が限度という状況を作り出している。ここまでくれば、改善は比較的容易である。

前日夜までに翌日配達分の商品と伝票を用意し、決められた場所に置くようにしておけば探す必要がないから商品を積み込んで早く店を出発できる。その分、確実に配達可能時間は長くなる。

曜日時間帯であらかじめ配達するエリアを決めておけば、限られた範囲内で配送ルー

トを組むことができ、ムダな移動がなくなるから配達可能件数を増やすことができる。

あらかじめ類似する改善事例について情報を持っていると、多少精度が悪くても確実に成果は上がる。多くの改善事例を知っておくことはいろいろと役に立つ。

「開店時 100%品揃え」や「リパックゼロ」にしても同様である。

「開店時 100%品揃え」は、一時期マスコミが盛んに採りあげたことで各社がこぞって取組んだテーマであるが、多くは早出(しかもサービス)残業で対応していた、というのが実情である(抜本的な改善ではないから長続きしない)。

これは「単品大量生産=製品別工程」「多品種少量生産=機能別工程」という生産管理の教科書の一番初めに出てくるような問題であるから、知ってさえいれば決して難しい問題ではない。

食品スーパーの基本は多品種少量生産だから機能別工程の方が向くが、実際には一人一人が個別に商品を担当する製品別工程で加工している。

この段階で、はじめから基本に反したことをやっているから段取り替えばかりが発生し、正味の加工時間が少ない(時間ばかりかかってもたくさん加工できない)という構造になっている。ここさえ押さえれば加工時間は短縮できる。

さらに開店前の限られた時間でやる必要のないことを減らせばよいから、前日の午後に仕越し(途中まで加工した半製品)を作っておき、当日朝は仕上げだけにする。

この2つを組み合わせることで「開店時 100%品揃え」も大方は解決できそうだと予測できるから、あとは実際にやりながら調整すればよい。

「リパックゼロ」も加工数量と販売数量のミスマッチの問題であるから、アイテム毎に曜日時間帯別の売上を調べて計画的な加工をすればリパックだけでなく、チャンスロスも同時に減らすことができる。

ただし「売上」の何たるかを考えず、単純に数字合わせだけに走るとリパック分ずつ加工数量を減らし、結果的に売上の減少を引き起こす。

生鮮食品では商品を完璧に売り切ることなど不可能なので、事前に「欠品させる商品と時刻(閉店前に欠品させる)」「最後まで残す商品と残す量の目安(値下げ・廃棄ロス)」について決めておく。「売り方によって販売数量が変化すること」を知っていれば、一定時刻の残数に応じて売り方を変え、計画/実績の差異調整をする。

現場で有効なのは、販売予測-加工計画の精度もさることながら、計画/実績の差異をタイムリーに調整する仕組みである。

計画/実績の差異調整を繰り返すことで担当者は習熟し、販売予測-加工計画の精度も確実に上がるから、改善効果は確実に表れる。

テーマの解釈とどのようにそれを実現するかというプログラムが成功の確率を高めるポイントである。

筆者の恩師は「改善は知的な遊びである」と言っているが、皆で一緒に遊べるようになれば本当に楽しくなる。紹介した事例のチームも楽しく遊んでいた。