

■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3回 問題構造の整理

1. 現場崩壊のメカニズム

現場崩壊のメカニズムを整理すると**図表**のようになる。

大きな要因はいくつかのグループに分けることができるが、きっかけは人員削減をベースとしたローコストオペレーションであったと考えられる。

●人員の削減と営業時間の延長

店舗の人員が減り、営業時間が延長されたために同じ時間帯に勤務する人数は極端に減っている。同じ店舗内、同じ時間帯に勤務するスタッフでもそれぞれの持ち場があるために一緒に仕事をするのはほとんどない。昼食は交代して時間をずらすのでスタッフ同士が接する機会は予想以上に少ない。まして、休日、勤務時間帯などがずれていけば、同じ店舗のスタッフでありながら1週間の内ほとんど顔を合わせることがないということも珍しくはない。これが現在の店舗の実情である。

このことがきっかけとなってさまざまなことが生じている。

① 自己流と基本項目の欠如

人員が少ない売場では、各自がそれぞれの持ち場を担当する。店長といえども例外ではなく、プレイング・マネジャーであるから状況次第では、店舗はマネジャー不在の作業者集団によって運営されることになる。

独り作業が中心になるから店舗スタッフ間のコミュニケーションは少なく、さまざまな状況判断も独りでせざるを得ない。OJT を受ける機会がない＝教わった経験がないから教え方も分からない。自分が覚えてきたように仕事は独りで覚えていくものだと思うから教える必要性も感じない。各自がバラバラに習熟していく構造である。

このようにして各自各様の作業方法、業務の進め方、判断基準が形成され、同時に組織として共通の基準が形成しにくい状況ができ上がる。

② 現場の軽視＝OJT の軽視とマニュアルの過信

ローコストオペレーションを実現するためには売場作業を単純化し、マニュアルによって運用することが必要になる。

本部ではマニュアルを作成して各店に配布することで全てを解決しようとする。しかし、マニュアルに関する説明があっても簡単なものでしかないから、教える側のスキル、教わる側の準備、業務(OJT)を通しての修正、段階的レベルアップなどは考慮されない。『マニュアルさえ作って配布すれば現場はマニュアルを見ながら勝手に動く』と考えるのだろうが、実際の現場がマニュアル通りに動くためには地道な OJT を継続する必要がある。

OJT を軽視して行わない(状況的に行えない)ことに加え、現場では各自各様の作業方法、業務の進め方、判断基準が形成される条件が揃っているからマニュアルは有名無実となる。実際にはその通りにやっつけられない、あるいはマニュアルを読む時間もないというのが実情だろう。いくら詳細なマニュアル(本部スタッフは詳細であればあるほどよいと考えるが、現場では詳細になればなるほど使いにくくなる)を作ってもOJTで現場に定着させない限りマニュアル通りの現場は実現できない。

OJT を『経験的に知らない組織』に、OJT の本当の意味を理解することは難しい。

多くの企業が陥った『マニュアルさえ作ればどうにかなる』という安易な考えは OJT の

本当の意味が理解できていない証拠である。

現場で必要となるのは『実技』であるから、Training(訓練;一定期間にある目的をもって行なわれる特定分野における実際的な教育)なのであり、いくらマニュアルを読んで知っていたとしても実際に実技ができなければ全く意味をなさない。現場では確実にできることだけが重要なのである。

OJTを受けた経験がない組織・人にOJTの必要性を理解することは難しいし、OJTを行うことも難しい。

OJTの問題が現場の作業ならまだ分りやすい。しかし、これが店舗の舵取りをし、部下を持つマネジメント・レベルになるとかなり難しくなる。

店舗の状況判断と方向付け、他部署との折衝、具体的な計画立案・実施準備・実施と評価・修正、部下やパート・アルバイトへの指示、教育など多岐にわたる問題を個人の資質だけに頼って運用することは組織的に限界がある。そのような運営では、すでに『組織』ではなく、『個人の寄せ集め』でしかないと言ってもよいだろう。

多くの課題を設定し、計画的なOJTによって一定の基準を満たすレベルにまで育成する必要がある。

③ 情報不足・コミュニケーションの欠如

日常的に独りで仕事をしていると、さまざまな情報と接する機会も自ずと少なくなる。

いくら情報時代といっても自店内や自社他店、本部などから必要な情報だけが勝手に集まってくるなどありえない。

コミュニケーション・スキルの問題もあるが、コミュニケーションを図るということを意識的に行わない限り、関連する部署・人から必要な情報を得ることは難しい。

特に自分がやっていることの適否、あるいはレベルを判定する上で必要になるさまざまな情報(周囲で行われている業務上のさまざまな判断や決定とその結果、業務の進め方、人の動かし方、教育の仕方などとその結果、よかったこと・悪かったこと、等々)を持っていないと実際に現場を運営していく上で必要となる客観的な基準を形成することが困難になる。

しかし、実際にはコミュニケーションの図り方が分からない、あるいは情報が具体的な項目に整理されていないからひじょうに曖昧な形での交流しかできていない。

④ 現場崩壊

人員の削減と営業時間の延長から始まる一連の連鎖は『独り作業』『自己流と基本項目の欠如』『OJTの軽視とマニュアルの過信』『情報不足・コミュニケーション不足』へとつながり現場崩壊を引き起こす。

現場の業務・作業の精度が落ちるとあらゆる効率は低下し人手不足を加速、さらにスパイラル状にレベルが低下し続ける。しかも長い間かかって出来上がった構造は簡単には治らない。もう一度、団塊の世代など現場経験豊富な人達を現場に戻すしか方法はないのかもしれない。

特に『現場が自分達で状況を把握して改善していく＝スパイラル上にレベルアップする力』を持つことのメリットは歴史的にも多くの製造業が教えるところである。現在のようにスパイラル上にレベルが低下していくのとは大違いである。

このような状況から脱することは容易ではないかも知れない。しかし、避けては通れないことも確かである。『やるっきゃない』ということだろう。