

■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4回 現場再生—1 取り組むべき課題の整理

1. 仕事創り

(1)現場の仕事創り

現場崩壊が前回整理したように『自己流と基本項目の欠如』『現場の軽視＝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の欠如』などの結果として起きているのであれば、現場再生のやり方はある程度見当がつく。

時間と根気の要る作業であることだけは確かであるが、確実に結果を出すことは可能だろう。

これまで『自分で判断してできる範囲のことしかやっていない』から現場でも必要最低限のことしか経験できていない。基本的な項目を体系的に教わり、トレーニングを受けているわけではないので物事を進める上で必要となることは身につけていない。各自が自己流でやっているから、組織として共通の方法がない。

『標準化(standardization)』という考え方のベースにある『一定の精度を確保しながら、しかも効率よく確実に物事を処理する』という基本、原理原則に関する理解がない。

多少乱暴のように思えるかもしれないが、要するに『経験値が低い』のであるから、一度にいろいろなことが経験できるようなプロジェクト(そんなオーバーなものである必要はないが...)を設定し、さまざまなことを関連付けて体験させることが一番だろう。複数人間が協力しあい、しかも全員がいろいろと工夫しながら実施しなければ到底成し遂げることができないような課題に取り組んでみれば、そういう場面ではどんな問題が発生するのか＝言い換えれば、そういう課題に取り組む際にはどんなことを準備して臨む必要があるのか、ということを経験的に知ることができる。

これまで『ムリ』『できない』として実施前に棚上げしてきたことを短期間に集中して経験させるわけであるから、心配性の人達には一見すると無謀に映るかもしれない。

しかし、実際に経験を繰り返して慣れてしまえば『ムリ』と思っていたことも『できない』と思っていたことも、それなりにこなせるようになる。

もともと人間はそれなりの能力を持っており、それらの能力を引き出せるかどうかは、状況のつくり方一つで決まる、と言ってもよいだろう。

例えば、ある企業(菓子製造販売)では、菓子職人が治具(直接加工するための道具とは異なり、加工や作業を容易にするための道具。例えば注意をしながら一定サイズや形状にカットする場合であれば、機械的にカットしても一定の精度が確保できるようなガイドを作成することで、作業そのものを変えてしまうことができる)を工夫して作り始めている。

仕事を効率的に行うためには、現場におけるさまざまな工夫がひじょうに重要になる。自分達が日ごろ困っていることを解消するため、治具を作ることで作業を単純化し、精度を高めて安定させることが可能になる。作業時間は短縮し、生産量が増えるから生産性は飛躍的に高まる。さらに進めば、自分達でセンサーを設定するなどして自動化を推進し、将来的には製造用のロボットを作ることも可能になるだろう。

自分達でさまざまな治具や製造用の機械を開発するために NC 旋盤(コンピュータ制

御の旋盤)の購入も具体的に考え始めている。

『知らない、あるいはやらない(やらせない)からできなかつただけ』であるから『自分達でもそのようなことができるということを経験的に知り、実際にやって(やらせて)みれば、多少時間はかかってもその内 何でもできるようになる』。

このような現場の事例はたくさんある。

この企業では、20歳の女子販売員がパソコンでOTB(open to buy 売上と在庫のバランスを見ながら仕入を用いて調整を図る在庫管理のための手法)を用いてプチケーキの売上を2倍以上にしたという実績もあるし、他企業でもOTBを用いて現場で実績を上げているケースは多い。

パソコンを使えばデータの加工は容易であるから、いくつ売るために、いくつ在庫を持つ必要があるのか、そのためにはどのようなタイミングでいくつ仕入れればよいのか、など数値だけではなくグラフを用いて直感的に知ることができる。

ベテランのバイヤーでもパソコンは苦手だから触らない、あるいはOTBや相乗積も知らずに経験だけでやっているという企業もたくさんある。『難しい』『分からない』『ムリ』『できない』などと言ってばかりで何にも取組まなければ、いつまで経っても状況は変わらない。怖がらずに取組むことで経験がほとんどないような若い人がベテランよりもはるかに高い成果を上げることができる、というのが現実である。

最近、サッカー界の新しい試みとして小学生、中学生、高校生と一緒に練習させるということをはじめたという。『小学生だから中学生、高校生と一緒に練習はムリ』という発想を棄てたら小学生が高校生と同じようなプレーを当り前のようにやりはじめたという。

『ムリ』『できない』という発想でやらせないよりは『できるはず』という可能性を引き出す発想で取組むことが、現場再生の第一歩とすることができるのではないだろうか。

(2)現場の体験学習=OJT

現場で体験するには、店舗改装や不振店対策など、実施する上でさまざまな要素が含まれるものがよいだろう。基本的な項目が一通り入っているし、それなりに工夫しないと上手い具合に結果を出すまでには至らない。

陸上の室伏広治が『その動きに慣れてしまうと、もうトレーニングにならない』と言っていたが、質・量ともある程度の負荷がかかるトレーニングでないとトレーニングとしての効果は上がらない。

重要なことは『初めてやるのであるから必ず問題が発生する(慣れた人がやっても予期せぬ出来事はある)』ということ意識して取組むことである。

そこで発生する問題を一つ一つ冷静に受け止めて、何故そのような問題が発生したのか、という計画・準備段階、実施段階のさまざまな想定、考慮しなければならなかった範囲、制約条件、実施に当たってのスキル不足などを確認させることがトレーニングの重要な部分となる。

すぐに『チェックリスト』という発想をする人がいるが、チェックリストではさまざまな項目を個別のものとしてしか認識できず、関連する項目間の関係をメカニズムとして理解できないのでトレーニングには向かない。あくまでもさまざまなことの関連性を理解した上

で、複数の人間が分担して行う際にモレがないよう確認用として使うべきだろう。

さまざまな問題が発生し、上手いかなければ知恵や工夫の必要性を実感することができる。机上では絶対に分からないことである。

発生した問題を一つ一つ改善すれば、問題解決のスキルを身につけることもできるし、自信にもなる。エラーを予防することの重要性を理解することもできれば、予防に関する考え方、方法を身につけることもできる。

基本的な項目に関して原理原則が分かっていないと、試行錯誤を繰り返すことになり、効率が悪くなるから、予め先人が経験的に身につけてきた知恵を学ぶことの重要性も理解できる。人間困らないと謙虚になれないから、大いに困ることでトレーニングの効果は高まっていく。

基本的な項目とは、業務を遂行するための手順(工程)であったり、人員配置であったり、個別の作業方法・進め方であったりする。

複数の人・組織を効率的に動かした上でエラーを出さないようにしようとするれば進捗管理やこまごまとした調整など組織運用に関するスキルも必要になる。

普段、独りで勝手にやっているのでは見えないことも、時間を限り、複数の人間と協力しないとできない課題に取り組んでみると見えてくるものは多い。

無理難題と思えるようなたくさんの仕事に取り組むことで、はじめて『工夫』し、『協力』しながら仕事を仕上げることの重要性を経験的に知ることになる。

『計画』『調整』『コミュニケーション』などの重要性も実感するだろう。

『コミュニケーション』を密にしないと進捗状況の確認ができない。分担のバランスを欠けば不公平感がでてモチベーションにも影響する。さまざまな物事のバランスを欠けば、期限内に終わることも難しくなる。項目をもらしたり、間違った方法をとったりすれば必ずエラーが発生するからとトラブルに対する対処の仕方や予防の重要性を知ることにもなる。そして何よりもマニュアルには書かれていないさまざまなこと、特に進捗状況に関する『読み』の重要性を身体で感じることだろう。

組織が持つ本来の力を引き出すことがなければ成し遂げることができないような課題をこなすことによって、自然と基本的なやり方も身につくし、コミュニケーションも図れるようになる。感覚的な言い方かもしれないが、『物事が見えるようになる』のだと思う。

仕事の工程や周りの進捗状況(=計画全体や負荷のバランス、前後の工程、同じチームの他のスタッフの状況)なども考慮できるようになる(今まで見えなかったものが見えるようになる)し、何よりも『management』という言葉が本来持つ『どうにかする、上手くこなす』ということを実際に体験することができる。

仕事創りが重要となる理由である。

『ローコスト』は現在のように難しい状況の中を生き残っていくためには必要不可欠な要素である。

しかし、ローコストの概念は『安かろう、悪かろう』とは違う。

そうだとすれば、本当の意味での『ローコスト』が実現できるような『現場再生』が急務である。