

■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9回 現場再生プログラム-2 小集団で日常的な活動を活性化する-1

1. 小集団活動

(1)小集団活動

メーカーを中心にして、昔から現場の活性化に用いられてきた手法に「小集団」なるものがある。「小集団」という呼び名よりも「QC サークル」という方が馴染みのある人も多いかも知れない(厳密に言えば違うものであるが、似たようなものなのでここでは同様に扱うことにする)。

小売業で「QC サークル」が流行った(定着はしていない)のが、いまから30年近くも前の話だから知らない人も多いはずである(その頃はまだ小さかったり、生まれていなかった人も多いはずである)。もし、知っている人がいたとしても「懐かしい」「そういえば昔そんなのがあった」という程度だろう。

現場のモチベーション(動機付け)と成果という鶏と卵のような関係の二兎を一度に追って、尚且つ得てしまおうというのだから、とても都合のよい活動手法である。製造業を中心に多くの企業に普及し、確実に成果を挙げていた。

ここでは単純に現場を活性化し、改善するための有効な手法として考えてみたい。

現在の企業組織におけるコミュニケーションの悪さは、これまで何回も指摘してきた通りである。それだけに風通しが良くなりコミュニケーションが活発になるだけで日常の活動が活性化することは容易に想像がつく。

小集団では、職場内に数人規模のチームを作り、テーマを決めて活動を行う。トップダウンの指示事項にただ受動的、機械的に仕事をするのではなく、自ら能動的にボトムアップで仕事を改善し、創り上げていくところに小集団の特徴がある。

取組むテーマは「業務に関するテーマに限る」「慣れない内は直接業務と関係しないプライベートなテーマ(例えば職場でどこかに出かけるなど)でも職場の皆が関係すればよい」など方法論の解釈はさまざまである。また、活動時間は「仕事が終わった後にやり、残業扱いにしない(30年近くも前の話であり、いまではあまり考えられない)」「業務中または通常業務が終わった後にやり、残業扱いにする」とこれもまた解釈が分かれていた。

かつて、いろいろな議論はあった(どちらかと言えば進め方・運用などに関する方法論であり、本質論ではない)が、要するに取組みやすいテーマ(比較的容易で短時間で成果が出る)から入って徐々に慣れ、次第に業務に直結した高度なテーマに移るのがやりやすい。活動時間も昔のように「従業員の無料奉仕」とするのではなく、業務の一環として時間内に行うのは当然であるし、成果に対する報奨も当然だろう。

従来の直接的な業務だけではなく、現場の人達が日頃おかしいと思っていることを自らの手で改善することも業務の一環であるという『業務に関する解釈の変化・修正(ある意味では業務の質的拡大)』が「小集団活動」「QC サークル」であると言えるだろう。

決められたこと、指示されたことだけをただ機械的にやるのではなく、自分達で問題意識を持ち、おかしい点は自分達で考え、自分達で改善する。そのために必要であれば専門スタッフに助言を求め、自分達で勉強会を持つ。

現場密着の改善活動は多くの成果を挙げ、世界に誇る日本の製造現場を支える仕

組として海外にも広く知られている。

1980年代にはアメリカから政府関係者や企業の代表が大挙してこのような日本の状況を見学に訪れ、「KAIZEN」という言葉が英語として通用するまでになっている。

仕事の内容が従来と比べると増え、質的にも異なることからいろいろなことを言う人もいたが、「自分達の職場・仕事を自分達で変える」「成果を通して自分達もレベルアップする」ということから、職場のチームワークも良好でモチベーションやプライドの高い職場が数多く生まれていた。

多くの成果が得られたことに加え、参加メンバーにも改善活動を通して成長するというよい経験が残り、全般的に評価できる内容であったと言ってよいだろう。

ただし、何事も事が進むにつれて「屁理屈」が増えてくるし、発表会・表彰式などが派手になれば実際にはやっていない活動成果をつじつまが合うように創作するケースも出てくる。あまりにも形式にこだわり過ぎることで活動は形骸化し、活動自体の良い面よりも悪い面が目立つようになる。あまりにも極端に集中すると反動もまた大きい。

典型的な例がQCサークルであった。誰が決めたのか知らないが「何でもQCストーリーを使わなければならない」「何が何でもQC手法を使わなければならない」とどんどんおかしな方向へ向かい、結局頓挫してしまった。

何のためのQC手法なのか皆が見失っていたのだと思うが、「QC手法は使えるから改善成果の出し方を知りたい」というセミナー参加者が増えていた。

デミング賞なるものへの異常なこだわりと「賞を金で買う(当時はデミング賞をとるために必要な金額は1億円ともそれ以上とも言われていた)」と言われた費用の高さも問題である。

いずれにせよ、活動を食い物にした一部の人達によって活動自体の意味が歪められ、おかしくなって消えていったが、「小集団活動」「QCサークル」自体がおかしなわけではなく、今でも組織(特に現場)を活性化する有効な手法であることは変わらないと考えている。

(2) 小集団活動から学ぶ改善活動の本質

筆者が「改善プロジェクト」という形で盛んに小グループによる改善活動を指導していたのは昭和50年代後半からの10年間くらいである。

業態は食品スーパー、ホームセンター、ファミリーレストラン、レンタルビデオなどさまざまであるが、どの業態でも確実に成果は上がっていた。

それだけ現場でおかしなことが放置されていたと言ってもよいだろう。

ポイントはいくつかあるが、基本は現場の状況＝事実を客観的に把握すること、現場の知恵を上手く活かすことである。

小売業ではいつからか「本社(本部)の方がレベルが上で現場(店・売場)は低い」という錯覚があり、現場を軽視する傾向がある。しかし、現場でもしっかり問題意識を持っているし、多くの場合それに対する答えも持っている。要するに現場の声を吸い上げる仕組み、あるいは聞く耳を持っていないだけのことである。

基本は今も昔も同じである。変な先入観を棄て、事実の中からおかしなことを修正していくことさえできれば確実に成果はあがる。

当時の小集団の指導は「組織開発」というスタンスからモチベーション(動機付け)中心

のアプローチと「QC;Quality Control 品質管理」というスタンスから QC ストーリーと QC 手法で問題解決を図るという大きく 2 つの流れがあった。

残念なことに前者は盛り上げるだけ盛り上げて、いざとなると具体的な方法論がなく途中で行き詰ってしまうし、後者は何が何でも QC でやらせようとしたところに無理があった。例えていうなら、前者は「皆で良い家に住もう」といってその気にさせるのだが、どのようにして「良い家に住むのか」という具体論になると皆で顔を見合わせてしまう。後者は良い家に住むために皆で良い家を作ろうと言ってノコギリを出すのだが、木を削るのにも、穴を開けるのにも、釘を打つのににもノコギリを使わないとないとダメだということで、無理がある、といったところだろうか。

要するに、改善活動には道具(手法)があった方がよいのだが、やはり木を切るのにはノコギリ、削るのにはカンナ、穴をあけるのにはドリル、釘を打つのにには金槌のように目的に応じて道具(手法)を使い分けた方がよいに決まっている。あとは、改善の手順を整理して確実に成果が上がるように進めればよい。

全ては、「現場が主役になれなかった(指導する側のご都合主義)」ところに問題があったのだが、自社で正しい解釈をして活動を進めた企業は今でもこのような活動が現場運用の柱として着実に根付いている。

よくスポーツで「勝ち続けることで強くなる」というのと同じで改善活動も「成果を上げ続ける」ことで知識や経験だけでなく、チームワークやメンタル面での強さ、要領のよい対応などさまざまな面での強さが備わってくる。

「現場の強さが企業の強さ」ということさえ理解できれば決して難しいことはない。

多くの企業を見る中で明らかに違っていると思うのは、本社が仕組や決め事を作って現場(店舗・売場)に無理矢理当てはめようとしていることである。「マニュアルさえ作れば...」などという対応が典型だろう。

現場(店舗・売場)は企業のさまざまな仕組やそこで行われている業務レベルの全てが集約された結果であり、その企業のレベルそのものである。そのような基本的なことも理解せず、現場も分からない人が机上で訳の分からない仕組や決め事を作っても、現場に適用できるわけも、受け入れられるわけもないし、現場が変わるはずもない。

現場(店舗・売場)に来て、現場(店舗・売場)の状況(事実)を客観的に把握し、具体的に改善して本当の意味で「よい現場(店舗・売場)を作ること」がまずは先決だろう。

筆者は「まず、はじめにより現場(店舗・売場)を作り、それを維持発展させるための仕組や決め事を作っていくこと」が本来の仕組づくりだと考えている。そのような意味で、現場を活性化し、レベルアップを図るのに小集団活動はとても有効な手法である。今の時代にもう一度採りあげてみる価値はあるだろう。