

「反芻力」④:トヨタから学んだ事「実践」と「管理」

1. 「OJT」の実態

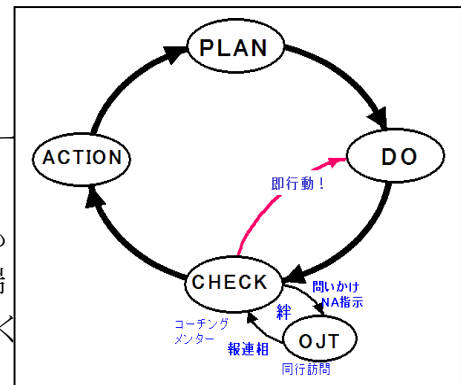
右掲は、当社のPDCA管理の基本概念を表しているものです。通常の表現では、P→D→C→A→P・・・と循環するものとされていますが、当社では、DoとCheckの間に、OJTとフィードバックの→の2点を加えています。

現場の方が「Do」を実践するのですが、現場の管理者が何もせずに放置しているケースが結構、見受けられるのです。極端な例では、一日の労を労うという「ご苦労さま」という声かけもなく終わっている現場もあるのです。OJTと言いますが、こういう状態ではOJTの機能が働かないので、現場の生産性などに大きく悪影響を与えてしまっているのです。これでは、管理のサイクルが空廻りするだけなのです。

山本五十六元帥の「やってみせ、言ってきかせて、させてみて、褒めてやらねば人は動かじ」という有名な言葉がありますが、現場の管理者に重要な教訓であります。前号で「Do」の中から成果の出るものを選択して、さらに、やり方(標準)を示して「To-Do」化すると書きましたが、実際には、今日の「Do」を指示することから始まるのです。

そして、一日の終わりに「Check」として「報告」を受けるのですが、最近ではグループウェアが使われて「日報」もコンピュータ化されてしまい、現場でのダイレクト・コミュニケーションが欠如する時代になっているのです。コンピュータを使うので、「日報」に書かれている事への対応が一日遅れになりやすく、極端な場合、数日も遅れるケースも出て来るのです。この「Check」は、やはり、現場の管理者が部下の帰りを待っていて、直接、事情を聞くことでリアルタイムに次のアクション(→)を指示する事ができるので早い現場対応力が出るのです。

このようなリアルタイムの現場対応力が発揮されると自ずから「OJT」として、同行訪問やコーチングという機能が働くようになるのです。現場管理者の「知識」と「経験」から出る「OJT」によって、現場の人との間に「絆」が生まれるのです。こういう環境から「燃える一枚岩の集団」という風土が醸成されるのですが、現実的には、「絆」というものが薄れていくばかりなのです。



2. 「実践」と「管理」

このように、現場管理のあり方が問われる時代になっていますが、反面、グループウェアなどのIT化でメールなどのコミュニケーションが横行する時代でもあるのです。こんな状態では、「5ゲン主義」(現地・現物・現実・原理・原則)という即時性がないのです。トヨタでは「3分で終わらない議論は現場へ行け」というのですが、そういう即時性が欠けるようになっているのです。少数の現場であっても情報の共有化が出来ておらずに、てんでバラバラという状態も見受けられるのです。

まず、「管理」とは「人」を集めることから始まるのですが、「集める」という意志が働かずに惰性に流される管理者が横行するのです。この「集める」ということを「30分ミーティング」という方式で実践して頂くようにしています。週に1度でも改まって「30分ミーティング」という会議形式になると雰囲気少しずつ変わって行くのです。この時、管理者は日頃の日報からピックアップした話題を取り上げると効果的なのです。なにせ30分ですから、事前に用意しておかないと時間が足らなくなるのです。「会して議するのが会議」なのです。事前に用意してテキパキと決めるのがコツなのです。

それは何も難しいことを決めるのではなく、「もう1回するには・・・」と次のアクションを指示するのも重要な事なのです。

3. 「ギャップ」を知るのは管理者の仕事

このような日常管理の徹底があると「目標」との乖離が分るのです。ある会社で「お客様の調子が悪くなったら、どうしようもない」という発言があったのですが、私は、野球の野村克也さんの話を例にあげるのですが、「一流という選手は2割5分を打つ天性を持っているが、それに甘んじていると相手に研究されてドンドン打率が低下して、いつしか2軍落ちになるのだ。野村さんもデビューの勢いで正捕手になったが、稲尾投手の変化球が打てずにスランプに陥ったのですが、この時、3割バッターを目標としていたので稲尾投手のクセを研究して変化球を克服して、後に、戦後初めての三冠王に輝いた」という例え話をします。

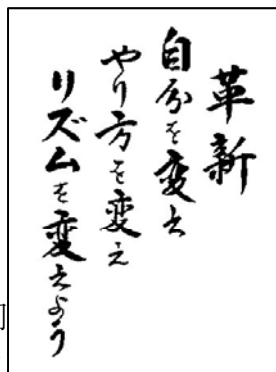
この話のポイントは、野村さんが「3割」という目標を持っていた点が重要なのです。一流を目指す気持ちが、変化球が打てずにスランプに陥る悪循環から克服する研究が始まるのです。これが、日常に流されている人との相違と思うのです。景気が悪いと嘆く企業や営業マンが多いのですが、自分たちが描く「目標」から幾ら乖離しているか「ギャップ」を認識して真剣に悩んでいるか否かが問題なのです。

真剣に悩んでいるなら「対策」を考える筈なのです。訪問回数をふやす、新しい商品の提案をする、他社の商品を奪い取る・・・などと具体的な対策が生じるのですが、これが出ないのです。「ギャップ」すら認識しなくなるのです。これでは、危機的な状況が待つだけなのです。本当に「ギャップ」を知るといのは管理者の基本能力なのです。

4. 「ギャップ」＝「目標」－「現状」

上記の公式は誰でもご理解して頂けると思いますが、現実的には、自分で「ギャップ」を掴むのではなく「現状」に流されるケースが多いのです。その為に、マンネリに陥っても却ってそれが「自分流」だと思い込むようになるので気をつける必要があるのです。右掲は、タナベ経営さんの「訓」ですが、「自分流」が「自分」を変えるとすることに邪魔をするようになるのです。

「目標」という概念も「数値」であつたり「技術」や「サービス」だつたりするので、管理する人がキチンとチェックしないと現場の人は「易きに流れる」のでどんどんレベルが低下するばかりに陥るのです。PDCAサイクルと言いますが、Checkは「数値」ばかりではないのです。人間的な成長という面でも上司は気遣いする必要があるのです。「セミナー」に参加させるのも「やり方」の勉強になるので「気づき」が起こるものです。その「気づき」をハッキリ認識させる事が大切なのです。



【まとめ】

1. OJTはリアルタイムがベスト！
2. 管理は人を集める事から始まる
3. 「ギャップ」を認識させるのは上司の役目
4. 「目標」は、数値ばかりではなく技術やサービスなども含まれる

【AMIニュースのバックログは <http://www.web-ami.com/siryo.html> でご覧になれます！】