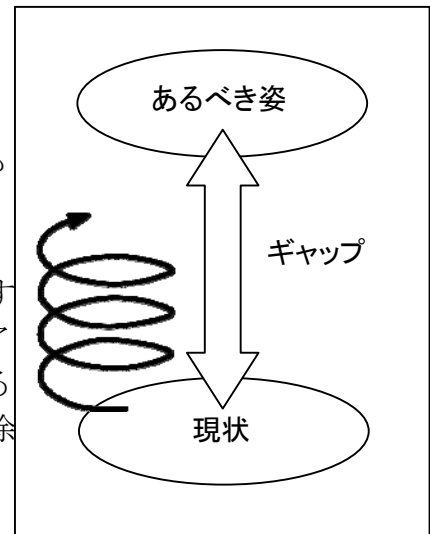


「人材は工程で育成せよ」

1. 「ギャップ」を知る

右掲は、「あるべき姿」⇔「現状」という図です。その差を知るとい事が重要です。例えば、よく「一流のものと接しなさい」と言いますが、高級なサービスを知ると「サービス」という概念も変わり、より高いレベルを目指す努力をするようになります。製造現場でも現状を「基準」(表の標準)と言って、今を知ることから始めて、より高いレベルの「標準」を目指すようになります。



では、どのようにして「ギャップ」を埋めるのかという事が重要です。図の中に、グルグルと螺旋状に回りながら上昇するスパイラルアップの図を書いています。確かに、ストレートに直線的に上昇するのが望ましいのですが、現実的には、PDCAのサイクルを回して徐々に上昇する事が重要なのです。まず、「とりあえず」ということで出来る範囲でPlan(やり方)を決めて始めることが重要です。この時に、理想的なことを思い描いても、すぐには実行できないのです。まず、手の届くPlan(やり方)から始めるのです。

始める(Do)と何かしらの結果が出ます。これをCheckして、対策(Action)を練り直すという一連のPlan⇒Do⇒Check⇒Action⇒Plan⇒Do・・・とPDCAを繰り返すことが重要です。よく「継続は力なり」と言いますが、続けることで誰でも「これで良いのか?」と考えるようになるのです。これを定期的にCheckして、新しいAction(対策)を創意工夫するのです。

2. 「品質は工程で作り込め」

「僅か月に3%の改善でも2年経てば2倍になる」(1.03²⁴≒2.03)という言葉があります。僅か月に3%です。この僅かな差が大切なのです。右掲は「マルコフ連鎖」の簡単な式です。A社とB社があり、ともに100ずつお客様を持っていたが、毎月、A社は1%のお客様を獲得しB社は失うとすると13ヶ月で3割の差がつき「格差」となるのです。さらに、34ヶ月後には2倍の格差になるのです。この時でも、B社は1/66約1.5%の損失でしかないのです。「僅か1%」が回を重ねるとこのような格差になるのです。

カンタンなマルコフ連鎖		
A=100、B=100		
1回目	=101	=99
2回目	=102	=98
..
13回目	=113	=87(30%)
..
34回目	=134	=66(203%)

「品質は工程で作り込め」という言葉はトヨタの改善チームに教わったものですが、3%の積み重ね、1%の意識の差を大事にする企業風土が重要なのです。例えば、「もう1件」という粘り、「この仕事を完了させてから」という到達主義の徹底なのです。「もう、ええやん」という思いやりも必要ですが、「マンネリズム」=Σ「もう、ええやん」となってしまうのです。現場のリーダーがピリっとするには、トップ・ミドルが「もう、ええやん」という緩い気持ちを戒めることから始める必要があるのです。このような「もう、ええやん」が蔓延ると1項で示した「あるべき姿」を描いて「現実」とのギャップを知るとい事にはつながらなくなるのです。

現場のリーダーが現実の作業を通して「改善」を進めて行くと自然とスパイラルアップの流れになって行くのです。「ちょっとの差」の積み重ねが大事なのです。班長と呼ばれる現場リーダーが毎日の作業の中で「習慣」として織り込んでいく「企業風土」が重要なのです。仕事の終りにミーティングして今日の作業の点検を行い、それぞれの「気づき」を報告し合うことが重要なのです。この「終礼」が重要であり、まさに「人材は工程で育成せよ」という事にもつながるのです。

3. 「To-DoとMust-Do」

毎日、現場で処理していく課題(To-Do)が発生します。もちろん、現場では、To-Doを実践する為にタスク・ブレイクダウンして手順やツールなどを考えて実践するのですが、この実践に追われるのではなく、マクロにこれらの課題(To-Do)をKJ法的にグルーピングして層別化すると共通項が見つかり、その共通項の属性に応じたタイトル、すなわちMust-Doが浮かび上がってくるのです。例えば、価格競争にばかり晒されているように思える毎日の営業報告も共通項でまとめてみると、例えば、特定の営業マンや特定の商品に偏っている事が判って来ます。この浮かんで来た事柄がMust-Doという事なのです。特定の人ならば、教育や配置換えなどの対策が必要になりますし、商品ならば、仕入先との交渉や代替する商品の開拓になるのです。

これは、現場で起こっていることを基準にしてTo-DoとMust-Doの関係を表していますが、経営計画などを練る時は、大きな課題(Must-Do)を考えて、それぞれにブレイクダウンしてTo-Doに分けて、さらに、To-Doをタスク・ブレイクダウンして手順などを考えることになります。どちらも、マクロとミクロの両面で対応が可能にする事が重要なのです。

ところが、Must-Doを判っていても実践しようとせずに「不満」という形で逃げる人が多いのです。例えば、うちの仕入れが高いのでどうしても価格競争力がないと愚痴るだけなのです。勝負に負けることを正当化しても何の対策にもならないのです。もう一歩踏み出して、「じゃ、どうしようか？」と問題提起できることが人材なのです。自分一人で解決できない事でも、皆で考えれば対応策が可能になるケースが多いのです。商品も個々がバラバラに対応しては価格競争力が出ないのなら、皆で協力し合って「まとめる」と数のパワーで仕入れ価格が変わるケースがあるのです。実際に、月に5台売る店が、2ヶ月10台のコミットして仕入先と契約すると5%のマージンが出て来たケースがあるのです。売る台数は変わらないのです。先にコミットしたでけなのです。このコミットがMust-Doだったのです。

4. 「自立型社員」とは

このように、1項で取り上げた「あるべき姿」⇔「現状」という関係で発生する課題(To-Do)を現場のリーダーが「まとめる」という作業を行わない限り、より大きな課題(Must-Do)の発見につながらないのです。しかし、感覚的にはMust-Doを知っているので「不平」や「不満」となり、ついには「うちの会社は・・・」と会社自体への批判にも発展してしまうのです。

PDCAサイクルを回すにも、より大きな課題(Must-Do)を把握しないと目標設定が出来ないのです。先ほどの2ヶ月で10台という販売目標を設定し、皆で実践しようとコミットすると仕入れ価格が改善されるのです。このように、現場サイドからの「まとめる」という事が重要なのですが、責任逃れをしたいのか「会社」や「上司」の所為にしよとしたがるのです。

なぜ、他人の責任にしよとするのかを突き詰めるとカンタンな事なのです。そういう風土がない、すなわち、先輩や事例がないのも大きな理由なのです。何もしない風土のままでは、これからの厳しい競争社会を生き残るのは難しいのです。「自立型社員」という言葉が使われていますが、大きな課題(Must-Do)にチャレンジする、そして、自ら考えて責任ある行動をするリーダーシップを発揮できる人材が「自立型社員」と言えるのです。それが、出来るような風土づくりが先ず必要であり、課題にチャレンジする訓練を行うことが大切なのです。これは、「人材」の問題なので、役職や年齢に関係のない話であり、要は「胆力」のある人材の発見でもあるのです。これからの厳しい環境に打ち勝っていくのは「まとめる」&「対策を考える」が実践される風土づくりなのです。