

# 改善活動と人材育成は一体の関係 自主性を引き出す環境整備を

編集部

「最近、改善活動に熱中し、現場をリードする人材が少なくなっている。みんな仕方なく参加しているのではないか」

近年、このような嘆きが各所から聞こえるようになってきた。

かつては、自分から進んで改善活動に邁進するリーダーが多く、職場に存在していたという思いがその背景にある。それが当たっているかどうかはともかく、改善活動に自らの存在理由を見出す「改善屋」(改善リーダー)の登場が待望されているのは間違いないようだ。

しかし、いまの現場は、改善リーダーが育ちにくい環境になっていることも否定できない(図)。一挙には無理でも現状を変えない限り、展望は開けない。

では、どうすれば改善リーダーを育成できるのか。残念ながら、こうすれば必ず成功するというような解はない。しかし、改善リーダーの育成に意欲的な企業の取組みにはヒントがある。本特集

では9社の事例を取り上げた。できるところから取り入れるのは改善の常道であるから、自社に合いそうなところから試してみていただきたい。

## 工場長自ら率先垂範

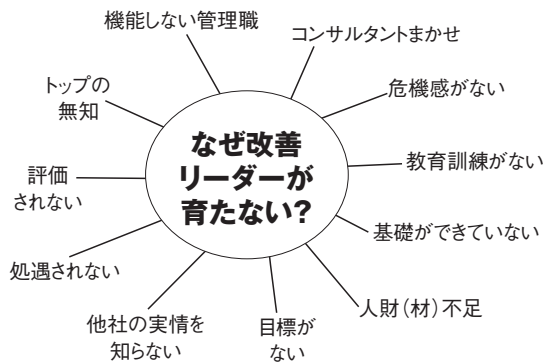
ボッシュは工場長自ら改善活動に率先して取り組み、現場を変えていった例だ。工場長自らが改善リーダーと言ってよく、存在感が際だっている。グローバル企業の工場とは思えないほどコミュニケーションにも心を配る。壁には社員1人ひとりの顔写真入りの自己紹介が掲示されており、仕事以外の趣味などの情報も得られる。これも一種の見える化だが、他社ではあまり見かけない。社員が充実した人生を送ることがよい仕事につながっていくと考え、おせっかいとも思われかねないアドバイスも臆せずに行う。このキャラクターは簡単に真似できるものではないが、決して無理なことや奇をてらったものでもない。明日からでも実行できることが多い。

## 組織の隅々に目配り

ポーライトの現場は粉体と熱の中でハードな作業をこなす。職場環境を少しでも改善しようと若手のリーダーが知恵を絞って、改善に取り組んでいる。からくり改善的な手法を多用し、重労働の負担軽減にも熱心だ。机上の空論ではなく、自らの体験をベースにしている改善は説得力がある。

社長は一線の社員の声を直接聞いて回る。組織がきちんと機能していることは改善の前提条件。会社の現状を正確に把握したうえで、的確な経営判断を下そうとする意思を感じさせる。それに応

図 改善リーダーが育たない主な理由



えてさまざまな提案が上がってくる。

## 多能工化に挑む

横森製作所では、階段の溶接と組立の両方ができる人材育成に取り組んでいる。競い合って腕を磨くために社内コンテストも実施。多能工化が機能するためには1人ひとりの技能向上が前提となるからだ。それは口で言うほど簡単ではないため、教育訓練の支援も行っている。これらをベースに高いレベルの改善を目指す。経営幹部が改善活動に関心を持ち、熱意を持って取り組んでいることも活動が長続きしている要因だ。

## やる気を引き出す

東洋パーツでは、VM(見える経営)を徹底し、社内や工場のいたるところにVMに関するさまざまな掲示物がある。5Sも徹底されており、トップの強い意気込みを感じさせる。改善とともに技能資格取得への支援も惜しまない。それがモノづくり面での競争力につながっていくからだ。全社的に活動を進めているが、技術部門における改善への期待が大きいのはそのためだ。社員のやる気を引き出す術にも長けている。

## 人材育成のための投資は惜しまない

人材育成への投資を惜しまないという点では、ナガエも徹底している。改善活動や研修を業務時間内に設定し、真剣に取り組まざるを得ない環境を整備している。研修メニューも充実しており、その内容も精査している。教育にかかる時間やコストを惜しまないのは、そのメリットを理解しているからであろう。

経営トップ自ら現場指導に当たるとともに、改善で頭角を現した人材を経営幹部に抜擢するなど大胆な決断を下すこともある。新規事業の積極展開も改善活動の蓄積によるモノづくり力があるからこそできるのであろう。

## キーマンに時間を与える

三和製作所では、主に部門横断的に改善に取り組む「改善技術課」を設置した。若手リーダーに改善の時間を与え、取り組みやすい環境を整えた。

これも有効な方法の1つと言える。とかく中小企業では業務に忙殺され、改善まで手が回らないことがありがちだ。専門部隊が多忙な社内の各部署の要請を受けて現場を改善することで評価され、本人も成長するというプラス効果が期待できる。

## 改善仕掛人の役割

西村鉄工所では、改善活動を始めた当初、現場作業者から反発を受けるものの、外部の専門家の力を活用して活動を軌道に乗せる。その過程で改善活動を成功させるためにはトップの役割に加えて、事務局の役割が重要であることを認識する。トップの意向を受けて、それを具現化し、現場にブレークダウンする「仕掛け人」の役割だ。記事では、仕掛け人養成についても言及している。

## 献身的な鬼軍曹

VMの模範企業である浪江日本ブレーキでは、生産現場に加えて、経理などの事務部門でも活動を展開している。全員に改善リーダーを経験させ、主体性を持って参加してもらう形にしている。活動は順調に進んでいるが、長年続けているとマンネリ化が避けられない。そのようなとき、地元の主とも言える推進者(鬼軍曹)が現場にハッパをかける。利害打算を超えて献身的に取り組む人材が活動を支える。これに続く人材を輩出できるか、それも課題の1つと言えよう。

## 社内コミュニケーションを活性化

ヤマダメタルテックの社員は多くが中途採用だ。さまざまな経験を持つ社員を1つにまとめるのも改善活動の役割となっている。全員参加で協力しながら活動する中で信頼関係を構築していく。他社との交流も盛んだ。同社の現場が実習会場になったときには、他社の参加者からの指摘を従業員全員に直接聞いてもらうこともある。これも社内コミュニケーションの活性化を意識したものだ。

