

真の生産性向上は「心技体」の バランスと総合力で実現できる

テクノバ 弘中 泰雅

《Point》

- 心** 精神(マインド)と知識(ナレッジ)…やる気と知恵が生産性向上を実現する
- 技** 技(スキル)と技術(テクノロジー)…身につけた^{ワザ}技と知識による技術が生産性向上する
- 体** 健康(ヘルス)と仕組み(システム)…健全な身体と組織の仕組みが生産性を支える

生産性を向上するには何が必要か

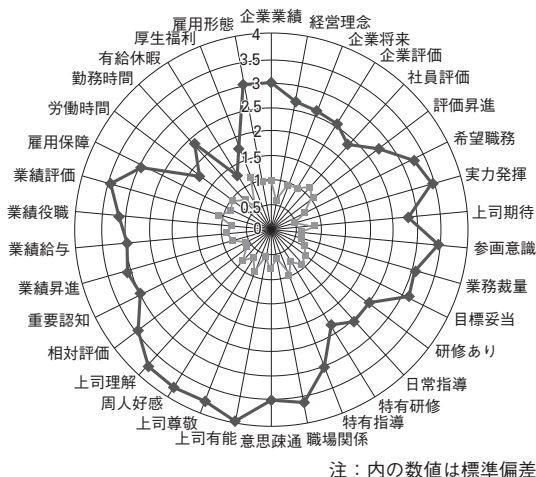
工場の生産性向上を実現する手段としていろいろな方法が提案されている。たとえば従業員の「やる気」を引き出して生産性を向上させたとか、「5S活動」によって生産性を上げることができたとか、そのような話はよく耳にするし雑誌などでも特集が組まれ記事を見たりもする。もちろんやる気の醸成も5S活動も大変重要であると思うが、長年にわたり生産性向上のコンサルティングをし

てきた経験から感じるのは、単一の方法で生産性向上の大きな成果が上がるほど現実の生産性向上はそんなに単純なものではないと思っている。

当然、従業員にやる気がなければ生産性向上の実現はどうにもならない。しかし、従業員にやる気があるだけで生産性は向上させられるものであろうか。従業員のやる気を経営者が簡単に増強できるのであろうか。実際、やる気を発揮していると考え(感じる)各人のレベルはかなり違い、個人差もあるであろうし、仮に従業員にもっとやる気を出しなさいと言っても「自分は一生懸命やっています」との返事が返ってくることもある。このような経験は多くの方がされているのではなかろうか。今までの人生経験や環境によって人は頑張っている程度にも差があるからである。

しかも、やる気は本人の意識以外にも給与をはじめとする雇用条件や労働環境加えて人間関係にも左右されるのは当然だから、単純に従業員のやる気を出させることだけで生産性を上げようという考えには無理があるような気もする。しかも実際、図1に見られるように勤務に対する満足にもいろいろなファクターがある。勤務の満足度といっても人によりさまざまなのである。にんじんをぶら下げてやる気を出させるという方法もあろう

図1 勤務の満足度の例



が、なぜやる気を出さなければいけないのか釈然としない中で、そんなことでやる気を出させて継続的に生産性を向上できるものであろうか。このようなことからやる気を醸成する意図だけに頼って生産性を向上することはできないのではないだろうか。

5S活動の実施による生産性向上の効果も同様であろう。もちろん5S活動に意味がないなどと言っているのではない。5Sの追求する工場の状態は生産性向上のために必ず必要なものであるが、単に5Sを追求することだけで生産性を向上することはやはり難しいのではなかろうか。5S活動を通して生産性を追求するためには、単なる5Sにいくつかの何かを追加しなければならないのではないだろうか。すなわちいくつかの条件が揃うことによって生産性は向上するのである。

この何かをうまく付け加えた5Sが現実には生産性向上の面で成功する5Sであろう。その逆の典型が「見栄えの5S」と揶揄される5Sである。確かに工場は見た目にはきれいになった。その結果、工場の生産性は向上したであろうか。過去に5S活動に取り組んだ痕跡のある工場を指導する機会は多々あったが、5S活動実行時にどれほど生産性が向上したのであろうか。

その時の5Sの成果をたとえば1人時間当たりの付加価値額(人時生産性)などの明確な指標できちんと評価していた工場はほとんどない。このような指標もなしに〇〇(たとえば5S)で生産性を向上するなどの情緒的な話が多いような気がする。5S活動の成果と生産性向上との相関が明確に評価できるようにされているかどうかはなほだ疑問である。現実には5Sによって生産性を向上されたとの話は後を絶たない。

従業員の成長と組織の成長が必要

工場の生産性向上の指導を通じて、生産性向上活動とは人づくりや組織づくりなのではないかと最近感じている。すなわち、生産性向上に志向した人や組織をつくったうえで、生産性向上に必要な技量を身につけなければ工場の生産性は向上しないのではないだろうか。実際、従業員にやる気

表1 座学時間割例

金	木	水	火	月
相撲基本句 修行心得	運動医学	社会	国語(書道)	相撲史
国 錦	NHK講師 堀先生 大山親方	弓場先生	渡部先生	竹内先生

を發揮させる前に、たとえばなぜ生産性を向上しなければならないかということに従業員が理解していなければ、決して生産性向上に対する自発的なやる気を従業員に形成することはできないであろう。「好きこそもの上手なれ」という言葉があるが、好きであるからこそ納得して物事に取り組めるのである。生産性の向上についても同様で納得する、すなわちまさに1人ひとりの従業員の腑に生産性向上の意識が落ちるかどうかが重要なのではないかと思う。従業員自ら生産性を向上すべきだと考えることが一番大切なことであろう。

大相撲の心技体

たとえば大相撲では強い力士になるにはただ体力や技があるだけでは強くなれず、心技体の条件が必要だと言われている。実際、相撲協会では相撲教習所という教育施設を設けており、練習場には心技体の書の額を掲げ心技体の重要性が自然に受けとめることができるようにしている。実技以外に教養講座として学校の教室のような環境で表1の時間割のように次の6教科を教えている。都合により日割りも変えているようである。筆者の中学時代の友人がかつて大相撲に入門したこともあり、彼から教習所の様子なども聞いていたことで心技体には以前から関心があった。表1が相撲教習所の実技以外の座学の授業科目である。

このように強い力士になるには体力や技以外にも知識や教養が必要だと、大相撲の世界ではかなり前から考えられているようだ。大相撲に入門するくらいの人なら大抵は通常人を超越した資質と