

提案活動を通じた人づくり

ものづくりテラス 林 芳樹

《Point》

- 心** 従業員の気づきに真摯に向き合い「やる気」を引き出す
- 技** 提案制度の仕組みの活用
- 体** コミュニケーションの活性化で企業全体の活力を維持

現場の情報伝達と コミュニケーション

IT技術が発達し、今やさまざまな情報伝達手段が提供されている。しかしその一方で、企業内の情報が円滑に流れているかという点、必ずしもそうでないようだ。たとえば下記のような悩みを有する企業は少なくない。

- ①現場の生の情報がなかなか伝わってこない
- ②現場は改善の宝が潜んでいると考えているが、作業者の「気づき」がうまく拾い上げられていない
- ③管理職と社員、社員同士のコミュニケーションがうまくとれていない

いわば手足(現場)で感受した感覚(問題点、課題、気づきなど)が体内のいたるところの病巣に阻まれ、頭脳(経営者、管理者)まで正しく伝達できていない症状であろうか。その結果、体質改善もままならず冷え性のまま日常活動を送っている状況に陥っている。

本稿では、現場で感受した情報の早期伝達化、社内共有化を図り、かつ部門間、部門内コミュニケーションの活性化を図る手段として「提案制度」を活用した事例を紹介する。本稿で示す内容は筆者が対応した電機機器製造メーカーと検査機器製

造メーカーなどの事例をベースに述べる。

部門内コミュニケーションの問題

強い組織、強い工場づくりにはコミュニケーションの活性化が不可欠である。しかし、事例企業では下記の問題を抱えていた。

上司と部下とのコミュニケーション不足

- ・上司が忙しすぎてなかなか相談できる時間がない。上司から声をかけてくれることも少ない。
- ・上司はローテーションが頻繁に行われるため、部下の方が実務に通じている。このため実務で相談することは少なく、勢いやほかのコミュニケーションも希薄となっている。
- ・作業で気づいた点を上司に伝えたと、なかなか回答をもらえず、結局うやむやになってしまった。それ以降は伝えることも控えている。

社員同士のコミュニケーション

正社員と派遣・アルバイトの人とのコミュニケーションに問題を抱えている。

部門間のコミュニケーション

特定の人以外、部署を超えたコミュニケーションはほとんどする機会がない。

経営層とのコミュニケーション

経営者と話す機会はほとんどない。

事例での取組みの概要

現場での気づきの吸い上げと、社内コミュニケーションの活性化に向け、「提案制度」を活用し、実施した事例を示す。

この提案制度は本来目的である「現場で気づいた内容を吸い上げ、改善につなげる」という目的と合わせ、下記のコミュニケーション活性化の狙いを持たせたものとした。

- ・ 管理者と社員間
- ・ 部門内社員同士(派遣やパートを含む)
- ・ 部門間
- ・ 経営層と社員のコミュニケーション機会の醸成

現行の提案制度での問題点

現在、多くの企業が提案活動制度を設け運用しているが、下記のような問題を抱えているのが実態であろう。

(1)提案件数が思ったように増えない

部門ごとに目標提案件数を設定しているが、思ったように提案が出ない。このため期末になるとノルマ達成に向け、提案件数が部門ごとに割り当てられることもある。

(2)提案者が偏っている

提案する人はそこそこ提案してくれるが、一方でまったく関心を寄せない人も少なくない。提案件数もさることながら提案者の数をいかに増やすかも課題となっている。

(3)提案採択率が低く提案意欲を削ぐ

自部門内で対応できる提案内容もあるが、他部門に改善を依頼する内容も少なくない。自部門と他部門とで課題に対する温度差があり、提案が採用されないことも少なくない。その結果、提案を出しても採択率の低さに、改めて提案を出す意欲が削がれる状況になってしまう。

(4)回答内容、回答側の問題

提案内容について自部門内で回答できるものもあるが、総務部門や生産技術部門といったスタッフ部門に集中することも少なくない。回答を返す

にも多大な時間を要し、回答担当者にはかなりの負担となる。その結果、回答に日数を要したり、ややもすれば提案の採用を見合わす内容になってしまうことが少なくない。こうした場合、提案者は納得いかない回答であっても、不満を抱えたまま渋々受け入れているのが現状であろう。

(5)実施済み提案のみでの運用

提案制度はあるが、実施済みで、かつある程度効果が出たもののみを実施済み提案制度で拾い上げている企業も少なくない。この場合、作業者の「気づき」があったとしても、日の目を見ないまま埋もれてしまう案件も出る恐れがある。

こうした問題の背景にあるものを探る

なぜこうした問題が発生し、提案制度が活性化しないのか。その背景を探ると下記の要因が浮かび上がってくる。

(1)いろいろ書かされる「提案用紙」

提案書には提案内容だけではなく、対策や実施した場合の予測効果など、いろいろなことを記載しなければならないものが少なくない。提案者にとって大変な負担でもあり、提案の機運を削いでしまいかねない。

(2)提案に対する回答に問題

提案を出したとしてもなかなか回答がもらえない。また回答があったとしてもいろいろと理由をつけられて採用されないことがある。回答担当者にとっては「採用しない回答」のほうが自分自身の作業負荷増を回避できる。

しかし多くの提案制度の場合、提案と回答に関与するのは提案者と回答担当者ならびに管理職くらいで、ほかからは見えない。この体制の中で提案者が回答内容について異議を申し立てることもままならず、納得いかないものを受け入れているケースが多いと推測される。このようなことが何回か続くと担当者が提案活動そのものに不信感を抱き、提案を忌避する事態に陥ることもある。

(3)提案内容よりも提案件数主義

「提案活動の活性化 1人当たり〇〇件以上」という目標が設定されていないだろうか。目標そのものを否定するわけではないが、提案活動が目指