

改善・提案

リーダーが
強い
影響力を
持つ

はじめに

“創意工夫”こそ競争力の源泉

競争を勝ち抜くために企業は市場ニーズをつかみ、そのニーズに応えるために自らの体制を最適化していかなばなりません。しかし、ニーズは変化します。時の流れとともにお客様の関心は移り変わり、製品もサービスも陳腐化してしまいます。あるいは、大きな努力を払って築き上げた供給体制が、競合他社の動向、為替変動、震災、電力事情、法改正など、諸々の状況の変化で崩れてしまうのも現実です。

企業が存続するには、それらの変化に対応しつつ、新たなチャンスをとらえて前進していくしかないのです。そのためには、メンバーの一人ひとりが目と耳で変化をとらえ、リーダーが彼らの提案に耳を傾けることが大切です。それは、一人ひとりが前向きで意欲的になっていないとできないことであり、その気にさせ、彼らから創意工夫を引き出せるかどうか、競争力の差をつくり出します。

一人ひとりの創意工夫を集めるための仕組みとして、改善提案活動があります。かつては、ほとんどの製造業で活発に展開されていました。しかし、時の流れとともに、活動は後退しました。「提案はやる気のパロメーター」と言われたその言葉のとおり、人々が自信を失うとともに、改善提案はひっそりと目立たないものになったのです。

ここ20年で、産業界はさまざまな事態を経験しました。リストラ、工場の海外移転、派遣法の改正、非正規社員の拡大、その大量の雇い止め…など。それらはトップダウンでしか乗り越えられなかった事態であり、トップダウンの台頭とともに、ボトムアップ型活動は影をひそめました。雇用が根底から揺らぐ中、働く人々にとっては改善どころでも、創意工夫どころでもなかったのです。

だからといって、人々から創意工夫を引き出すことの大切さが薄れたわけではありません。“失われた20年”の前と後で、まるで別世界を見るような厳しい日々が続きます。しかし、時代が厳しければ厳しいほど、創意工夫を結集し、そこから立ち上がるべき必要性が高まっているように思えます。そこで、このテキストでは、かつての改善提案活動を振り返りつつも、いまに通じる創意工夫の引き出し方をまとめてみることにしました。活力ある職場づくり、人づくりにつながることを願っております。

目次

はじめに	3
第Ⅰ章 改善提案活動がもたらすもの	5
1. 改善提案活動はなぜ後退したか	6
2. 会社にとっての改善提案活動の意味	8
3. 従業員にとっての改善提案活動の意味	10
4. 改善提案活動がうまく回るための条件	11
第Ⅱ章 改善提案をどう指導するか	13
1. 改善の着眼点を提示する	14
2. 改善を実施する際の留意点	16
3. 提案を書く——現実的で効果のあがる改善提案	18
4. 改善提案活動を促進する評価と賞金	22
5. 提案者へのアドバイスの仕方	25
6. 改善を「見える化」する	31
7. 改善提案活動をレベルアップさせる	34
◆研究課題 1	38
第Ⅲ章 改善の着眼点といくつかの事例	39
1. 5 S——整理・整頓・清掃・清潔・しつけの徹底	40
2. ミスの防止——ヒューマンエラー対策・事故防止	44
3. 作業改善——ムダなく効果的な作業をすすめるには	48
4. 設備効率化——見える化や効率向上の工夫	52
5. コストダウン——少しでもコストを抑える視点	56
6. 事務効率化——属人化しやすい業務を大胆に見直す	60
7. コンピュータ化・IT化——使えるシステムづくり	64
8. コミュニケーションの向上——いま重視すべき課題	68
9. モチベーション——働く人のやる気を引き出す	72
10. 顧客満足度の向上——お客様の視点で考える	76
◆研究課題 2	79

第Ⅰ章

改善提案活動が もたらすもの

1. 改善提案活動はなぜ後退したか
2. 会社にとっての改善提案活動の意味
3. 従業員にとっての改善提案活動の意味
4. 改善提案活動がうまく回るための条件

1

改善提案活動はなぜ後退したか

時代の移り変わりの中で

改善提案活動

小集団活動

改善提案活動は、1970年代ころから製造業を中心に行われてきました。「QCサークル活動」などの小集団活動によって、職場グループごとに改善活動を展開し、それによる改善アイデアを提案させ、成果に応じて表彰するという活動です。最も活発だったのは、80年代から90年代にかけて。現在もなお、一部の活発な企業でこの活動が継続されていますが、一時から比べると、実施する企業数も参加する人の数も少なくなりました。

部門単位
職場単位

おそらくは、管理間接部門の合理化がすすんで、専任の推進事務局担当者を置くことが難しくなったためでしょう。いまは必ずしも全社一本化された制度として展開されているわけではなく、お付き合いでやっていた活動がどんどんそぎ落とされて、この活動の本当の価値を知る管理監督者の判断で、部門単位、職場単位にそれぞれかなりの自由度を持ったやり方で展開されているものと思われます。それだけに外からは見えにくくなっているようです。

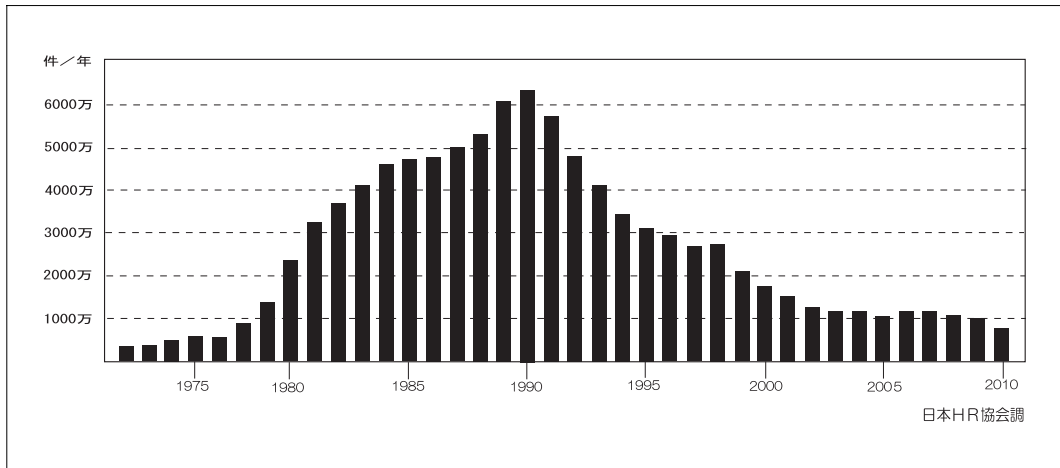
日本的雇用

かつての改善提案活動は、日本的雇用にしっかりと裏打ちされていました。従業員はいつまでも雇用が守られ、職場の人間関係がいつまでも続くものだと思っていました。だからこそ「提案、出せよ」と職場の上司やリーダーから言われれば、みんな一生懸命改善を考えたのです。組織全体でそのような改善を積み上げ、安全・品質・納期・コストの管理の精度をぎりぎりまで高めたからこそ、日本製品は世界に冠たる高い信頼性とコストパフォーマンスを実現したのです。

安全・品質・納期・
コスト

“失われた20年”からの教訓と危機感

いまは状況が一変しました。バブル崩壊後の失われた20年の中で、工場の多くが安価な労働力を求めて海外に移転し、国内に残った工場では



図表Ⅰ・１ 総提案件数の推移 (日本HR協会提案調査に回答した企業の提案件数累計の推移)

リストラがすすみ、人件費の安いパート社員、請負、派遣などの**非正規社員**に置き換えられたからです。非正規社員の多くは1年更新の雇用契約の下にあり、将来の保証がありません。したがって、**職場への愛着も会社への忠誠心**もなかなか持てなかった。時間を切り売りして、その間指示どおり働くだけです。先の雇用の保証がなければ、職場の明日は自分には関係がない。明日の仕事を思いやることがないから問題に気づかない。気づいたとしても、改善アイデアを提案する気持ちになれない。どうしても、そうした傾向になってしまうのです。

非正規社員

職場への愛着

会社への忠誠心

残った正社員は多忙を極めました。日々の業務をこなすだけで手いっぱいになり、改善を指導するどころか、自分自身の改善も後回しになってしまった。こうして、多くの企業の改善提案活動は担い手が激減し、後退を余儀なくされたのです。

しかし、そのままでよいはずはありません。組織というのは、経営者や管理者など一握りの人の頭脳と感性だけで守りきれものではないからです。大多数の従業員が、命じられた範囲で仕事をするだけで、**自ら考える**ことをしなくなれば、想定を超えた事態に対応できなくなる。安全も品質も納期もお客様の信頼も、ちょっとした事態の変化で崩れてしまうからです。

自ら考える