

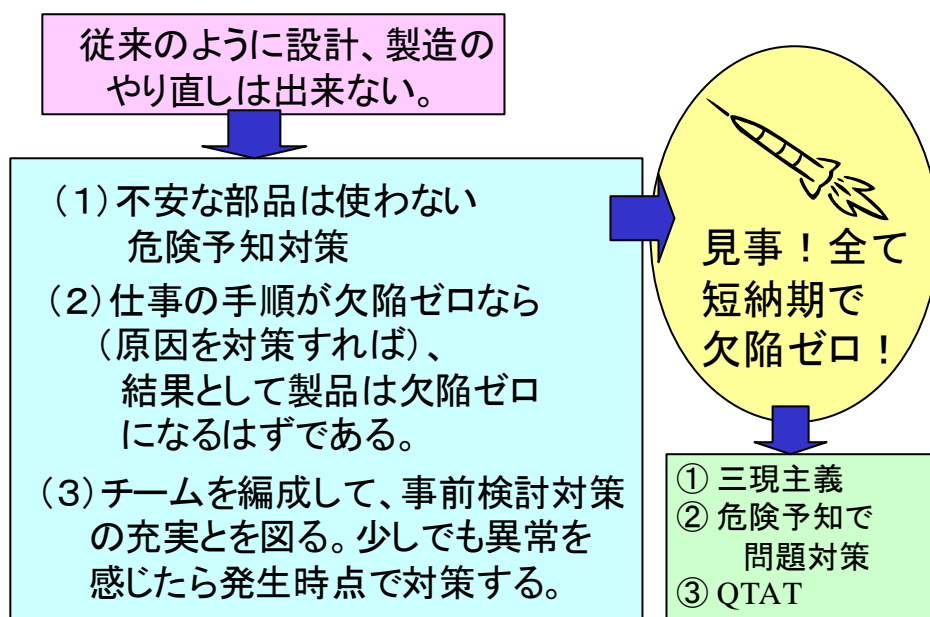
6-5 提案制度・評価が部下をダメにする会社

提案制度の運用は、企業の従業員の活性化だけでなく、品質、原価、納期など経営改善要件に大きく作用を及ぼす内容です。このためこの方式を活用する企業が多く、改善の種のあるうちは企業においても従業員にとっても都合の良い方式です。だが、目につく種が低下するにつれ、“提案”も提案が“低案”の文字で表される様に低下し、やがては、“停案”という停止の道を歩むことがあります。それなら、と、ことを構えるわけですが、強制的に提案件数の各職場への割当が始まると、もうダメです。制度は残るが、提案内容の向上は一向に果たせない状況になるからです。この種の内容の多くは戦略や管理者側の対応のまずさに関係するわけですが、このような悩みを事前に察知したU社からYさんに相談が来た時の話しを紹介することにします。

YさんがU社に訪問した時の話、U社のトップから「提案制度を上手に運用しないと、大変な被害感が現場に残ってしまうことになる」と言う話と、「このところ現場の活性化が進まなくて困っています。何か良い手はないでしょうか？」という相談がなされました。これに対し、Yさんは「活性化ですか、貴社は小集団活動も活発の様ですし、自動化も進んで来ておられますので活性化という内容は当てはまらない様に思われますが？」「傍目にはその様に見える様ですが、外部へ発表する内容は優秀事例として、実情は改善の種が減ってきて困っている状況です。何か良い対策はないでしょうか？」「まず、経営的な重要課題を紹介していただけますか？」「そうですね、例えばクレーム対策などですか？」「ハイ！」「それなら先週もありました。困っています。先週の製品Aは基準が〇〇となっているのに量を間違えて、完全なポカミスが発生しました。」「それをテーマに具体的な対策を議論して行きたいと思いますがいかがでしょうか？」「お願いします。でも、人が関与するポカミス対策は大変でしょ、対策書は出すのですが、人は誤りを犯すもの、防ぎ様が内容に思いますが、何か良い手があるのですか？組み立て産業では成功したという例を時々見るのですが、当社の様な装置産業では手が無い様に思います。当社の仕事は特殊なので他社の例が余り参考にならない状況です。」「そうですね、私が御社の良策を持っているというわけではないのですが、貴社の様な装置産業では次の様に手を打つことが打開策発掘に良いのではないかと思います。なお、人が犯すポカミスという内容の防止には、管理者の姿勢がまず大切です。不良ゼロは達成可能である！という信念です。管理者の方々が「人はミスを犯すもの」と思ってしまったらもうダメです。「ヒューマン・エラーはゼロ化する技術を何とかしても見つける！」という様な思想を持つことが大切です。」「でも、不良ゼロは不可能でしょ？」「いや、ゼロは不可能かも知れませんが、不良ゼロへアプローチする行動は不可能ではありません。ゼロは努力の結果ですから、努力しないで、ゼロ化は不可能！と決めつける行動様式はいけません。このことは、私が言った内容ではなくて、不良ゼロを実現したZDの考え方を基にしています。ZD活動は1960年代に、米国でミサ

イル製造の問題対策と共に生まれた手法です。企業名はマーチン社、先にお話しされた組み立て産業ではありますが、ここで取り組んだ内容は装置産業でも役立つアプローチです。要点は下図のようになります。では、多少、説明を加えることにします。

米国マーチン社におけるZD運動



1961年当時、米・旧ソ連の冷戦状態でした。この時、軍事均衡が破れると第三次世界大戦になる危険がありました。その理由は、既に旧ソ連は敗戦で確保したドイツの技術者達が大陸間弾道弾というミサイルを実現していたのですが、同じように確保した米国のドイツ技術者の図面はあったのですが製品化が出来なかったわけです。そこで、緊急に米・国防省は米国の各社に製作を依頼しました。その内容は短納期、かつ、欠陥ゼロでつくるという要求でした。当然、各社は平和協力したい。だが、この要求には応じる力が無い。そこで、各社が断るなか、米国の国防省はマーチン社を指名したわけです。当時、品質管理部長を担当していたハルピン氏は大変に悩みました。「だが、どうしても、やらなければならない！そのためには、今までのようなやり直し生産方式、すなわち、問題が起きてから対策する方式ではダメだ！」と発想を変えました。そこで、この事情を従業員の方々に話し、欠陥ゼロの取り組みをしていただいた結果、全く欠陥なしの製品が短期間で出来上がりました。これがZD活動の誕生です。そこには、技術的に3つの対策が光ります。ヒヤット30の1件が不良として顕在化するハインリッヒの法則は、まだ、無かったのですが、どうもハルピン氏の頭の中にはこの考えがあったようです。彼が決めた内容は、①不安な部品は使わない。②手順が原因で不良が発生する。それならば、不良が出ない手順を現場関係者で事前に決めておき順守する。また、③ヒヤ

ット段階で、もし、異常になりそうな製品の兆しを見つけたら、発生元に現物を持参(フイードバック)して、不安な部品の使用か？標準化の中に残余の問題があるのか？標準化は正しいが守り方に欠陥があるのか？をはっきりさせる、というルールでした。要は、ポカミスが発生するのを待つのではなく、ヒヤット段階の問題を撲滅することを現場・現物、早急に行ったわけです。後に手法はQTAT (Quick Turn Around Time) の名が付けられましたが、以上、ここまでの対策をひとつの現場管理技術として進めました。その結果、最初に製作したミサイルは見事欠陥ゼロでした。1つの製品ならマグレ、しかし、その後、更に3週間の期間短縮要求にもかかわらず、次々と製作するミサイルの欠陥ゼロ記録を更新しました。」「あれは精神論ではないのですか？」「当時、確かにその面はありました。しかし、大切な点は、「仕事の手順の中に欠陥がなければ、不良は絶対に発生しない！たとえ、部品の不良があっても、QTATの利用と共に、それを作業手順の中でチェックすれば良い！」ということで対処したことにZDマネジメントの良さがありました。要は、事前検討段階で不良を防ぐ手段を具体化させたわけです。過去、小集団活動や提案活動には、「事後的に統計データ解析で不良問題を解析して、何とか不良発生を食い止めた」という改善活動でした。しかし、この方式では火事が出るのを待って火消しや火元の対策を進める対処です。ZDは事前検討で不良を防ぐ対策ですから、その種の方式とは全く違います。事後対策のまずい点は、現場の方々がこのような行動をしている状況を指導者である上司が認める行動です。」「いや、大反省です。正直言って、我が社の提案活動は火事を起こしてから対策であり。予防重点では無かったからです。」「そうですか！過去、多くの企業が実施してきた不良統計をまとめてから討論をするTQCは、QCの本質を誤って運用した例です。だが、ZDは不良やトラブルを未然に防ぐ活動である点が違います。もし、事後に起きた問題がゼロなら統計を使う必要は全く無いわけです。これは1994年型のISO9001・規定4.20で「統計の扱いを明確にせよ！」が注意した内容です。要は、結果が出てから問題をまとめるやり方はZD思想や本来のQCとは全く別物です。しかし、「品質改善の活動は論理的で、ビジブルでなければいけない」と考えた方がおられた様です。また、ZDに対しても疑いの目で見ただけでした。そこで、安易だが、素人向きする方式をZDに結びつける努力の結果、ZD＝統計処理解析として、研修会や発表会を開催して行ったわけです。最も、「ZD自体、QCに対応する具体的な手段がなかったので、精神論だ！」という評価に対応出来なかった責任は誰かにあったかも知れません。しかし、それは過去のことです。私たちは、現在この様な歴史を知っていますし、活用例やQC手法の間違った活用が生んだ『死亡診断書的活用』を知っています。たとえ、問題を事後で解決する手段であっても、今は、QCストーリーという、問題解決アプローチを駆使して『原因の除去』をすべきです。これは是正処置＝事後対策、従って、問題が起きそうな予備軍段階、しかも、ヒヤットの発生時点で問題をとらえて対策する方式です。だが、残念ながらZDとの差は事前検討と事後処理の差が残ります。」「そう考えると、マーチン社は組み立て産業だが、我が社の

ような装置産業でも、ZDの考えが利用できることになりそうだ！」「そこです。御社では既に安全面では長期に渡ってケガはゼロです。このやり方をそのまま品質に転用すれば、ポカミス・ゼロ化はできると思います。」「なるほど、対象は違うが確かに危険予知の手法を品質面に応用すれば良いわけだ！」「是非、お願いします。」ということでU社はY氏の話聞き、活動を変えることになりました。また、その後、Yさんの支援が追加されたわけですが、その要点は次のような内容でした。

1、担当責任基を決める。

(1)、不良を出したら、本人の給与に関与する様な責任体制をつくる。

(2)、不良を出したら、発生基の担当者が顧客のクレームを聞き、対策案づくりに参画する。

(3)、ポカミス発生の動機的原因を探り防御策をつくる。

疲れ、家庭の不安、・・・による集中心の欠如も対策に含める。

2、標準化手順をつくり守る仕組み。

指示ー行動(手順をフォローする)ー結果の中に含まれる問題も対象に含める。

3、ダブルチェック・システムの活用によりヒヤット問題の発掘とQTAT対策を図る。

4、ポカヨケ装置の利用を進める。

5、設備自動化の工夫を図る。

「以上、この様に、不良対策を例にとると対策は大きく5つの項目に分けられます。この内容は安全、設備故障、エコ対策や情報管理などにそのまま適用できます。では、説明します。この項目は、上から順に費用が掛かからない対策法を並べたものです。だが、番号が若い順に再発の心配が残ります。これに対して、下の項目ほど一般にはお金と時間が掛かるが確実な対策です。」「なるほど、もう少し詳しく、その5項目に解説をお願いします。」「では、もう少し詳しく説明します。1番目の内容ですが、こういう話をよく聞きます。製造工程を3工程、検査工程まで通過し、各々の工程で不良内容をチェックしている筈なのに、不良品が外部へ流出する！と言った例です。だが、全員で仲良く検査！という思想を実践すると、具体的に、誰が、何を見るか？また、その責任はどうするか？がわかりません。従って、「皆で見る」というムード的な取り決めが、結果として誰も何も見ていなかったのも、当然、見つけるはずの不良内容を見逃すこととなります。要は『もたれ合い』という現象です。確かに、「全員で監視する」という取り決めは、見た目には良いシステムです。だが、実際には何も検査をしていない方式になる例です。つぎの図はリンでルマン効果ですが、この種の問題発生を示した理論です。従って、先に説明したように、この様な場合には、検査項目に従って責任体制を決めることが重要です。給与に響くと真剣になる！という原則があります。逆に、仕事を一生懸命やって不良を出さない方や、担当工程からもれた不良を他の工程で発見された方は、提案と同じ様に賞をいただく、発見賞や年間で不良流出のない方を褒めるシステムも、品質管理上の重要な対策です。これは、仕事そのものを通した問題発見～改善

法ですが、維持の面で効果を挙げた方々の優遇も提案活動と同じ位に大切です。

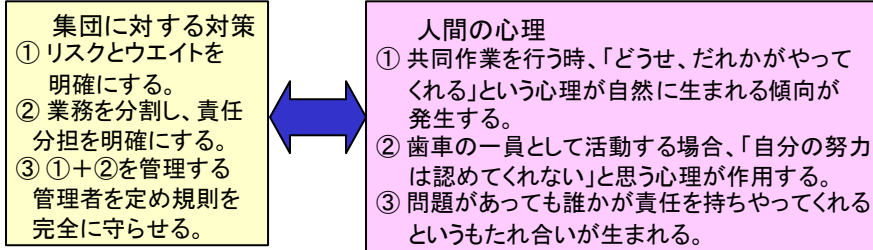
リンゲルマン効果

リンゲルマン効果は、約100年前、ドイツの心理学者リンゲルマンが発表した内容であり、『社会的手抜き効果』の名で世界に広がった一種の法則として知られる。

個人←(何が違って来るか?)→ 集団



実験によると、1人で引っ張った場合を100とすると、2人では期待値の93%、3人では85%、8人になると49%と、人数が増えるとも力が増すと思われがちな綱引きで、責任感の拡散という現象と共に力の発揮度合いが低下する結果となった。



以上が『ボーナス・ペナルティ制度』の実務的な運用法です。性善説だけでは取り扱えないポカミスはこの様な方式で対処すべきです。」「なるほど!」

「次に、ものをつくる方の品質に対する意識、製造責任を、ものづくりに直接あたる作業の方々一人一人が身につける対策について解説します。口でこの内容をいくら説明してもダメです。不良発生の際に不良を出した現場関係者を顧客のもとへ行っていただく対策です。具体的には、製品を直接に作った方、作業をしている担当者を品質管理や、製造課長と共に、顧客のところへ訪問していただく処置です。この対処は、毎回ではなくても、特に厳しい内容には、当然のこととして実施すべき方式です。部下の方々にとって、上司からの注意は慣れっこになっています。しかし、直接に受ける顧客からの厳しい叱咤はそれとは全然違います。注文が二度と来ない恐れを感じる、という製造上の責任だけでなく、企業イメージの失墜が作業員個人の行動に大きく関与していることに対し、改めて、また、強い印象と共に頭に不良の影響が残るからです。」「上司からの状況説明では駄目ですか?」「まず、弱い!と考えて下さい。私の経験ですが、昔、ある企業で改善班という組織をつくったことがありました。この方々は現場の改善専門業務を3カ月程経験していただくために、現場から事務所のプロジェクト室に一時的に集まって方々です。だが、この様な時に、クレームでお客様が工場を訪問されました。工場長が、先のプロジェクト室の隣で、クレームのお叱りを受けたわけです。工場長というと偉い方が、顧客から叱られ、タジタジになった。しかも、その製品は改善班

の方が、先に生産した製品だったのです。工場長が叱られる様子は隣の部屋まで聞こえてきたわけですが、この担当者を含めて、3名の改善班の方々は涙を堪えてこの話を聞いていました。このことを、私は後で聞いたわけですが、「不良を出すことで、どの様にお客様に迷惑を掛け、工場が影響を受けるかが痛い程身にしみた！先に、上司から話を聞いてはいたが、あれ程までに凄まじい内容であること迄は知らなかった！」と改善班の皆様は痛感しました。また、彼らの話で、この話は工場内に火の勢いで広がりました。当然のことながら、工場の品質意識が急激に高まりました。その理由は、それまで、工場長だけではなく課長からも不良対策の重要性は聞いていたわけでした。だが、顧客からの直接の声、「不良を出せば、あの様に偉い工場長までが顧客からこっぴどくお叱りを受けることになる！この様なことは、口でいくら話をしても現場で直接もの造りをする方々には伝わらないことを、私たちは改めて知った」というわけです。このため、私は、先に紹介した5項目を定め、皆と共に早急に不良対策を進めました。また、提案は不良対策の前のヒヤットの発見～対策に集中しました。当然、これで不良は大きく減りました。なお、この対策以降、現場の方々が顧客のところへ同行することは全くなくなりました。私は品質改善・技術的対策が進んだ背景に、現場でものづくりに直接当たる方々の品質意識の高まりがあった様に思います。」「勉強になるご体験談です。我々が制度や教育、指示や標準化をどんなに進めても出来ないことをやる！製造責任の意識の大切さを改めて意識しました。」

「管理者の方々の一部には、先に話したように、ポカミスに対して、「起きるもの、人間である以上は仕方ない内容である」と考える向きがあります。しかし、ポカミスが起きる要因を判っていて、作業する方々が手を打つことが出来れば、これは素晴らしい内容になるのではないかと思います。この様なことを言うのには訳があります。先に紹介させていただいたZDの取り組みがあるからです。先のお話は、作業員自信の製品責任意識ですが、ZDには、もうひとつの運用面の工夫がありました。歴史的には過去の過去のお話ですが、不良発生の要因の事前察知対策です。要は仕事に直接モノづくりにたづさわる作業員の方々がチームを編成して、自主的に品質管理を行うという品質保証システムです。ここでは、工程内で品質を保証する。後工程はお客様の考えで、後工程が品質をダブル・チェックする方式の運用です。この方式を聞くと、手が掛かるように見えます。しかし、手を掛けずに行う工夫をZDの思想で考案していったわけです。これは、後工程の方が、作業に着手する前に、前の方の不具合の有無をチェックする方式ですが、短時間で行う工夫があった点がZDの運用の妙味だったわけです。但し、後工程の方々が注意をする。前工程の方が仲間に注意されたように思うかもしれません。そうすると人間関係の上で問題となることがあります。従って、ここに、この手法を運用する目的と運営に多くの工夫が必要になります。ひとつは顧客志向の思想です。また、人を責めるのではなく、手順を攻めるという考え方と実践が重要です。なお、この種の内容が正しく理解され運用が円滑になされて行くためには現場管理者が現場に常に思想を伝

えることが重要になります。特に、「人がミスを犯す、このことは、あなた以外も同じだ、そうすると、失敗したあなたがその原因や理由を最も知る方だから、是非、主役になり、ポカミスが起きない手を考えて欲しい。あなたが、問題を起こさない技術手段を見つける研究が成功すれば、提案と共に、他の方の教材や標準化作成の基になる！」と言う説得をする方式の利用です。この方法は多くの企業で採用されて来ました。また、実績のある、有効でお金も掛からない方法です。このため、今は、人のチーム・ワークを強くし、不良を発生時点でとらえ、対策する方式として活用されています。」「なるほど、罪を憎んで人を憎まずという言葉はそのように運用するわけですか！」「そうです。しかし、技術革新が急速に進展する時代においては、何時までも、先の1から3の方法だけに頼っている、というのは問題がある様に思います。もし、技術的な対策が取れるのであれば、その対策に移って行くことも大切です。気(神経)を使って生産することから人が開放されることは、人を創造的な仕事へ導きます。このことは金で換算出来ない内容です。話は違いますが、仕事の安全性を高める対策、FAXやeメール、携帯電話の様に連絡をする道具を購入するメリット計算はどの様にするのでしょうか？このように、機械化を進め、表面的にはメリットは少ないが、技術的に可能、波及効果や現状の現場環境などを考えた場合、品質対策面で自動化を進める環境整備が目に見えない効果となって出てくる例があります。要は、道具の改善や設備の設置が仕事を楽にする。安全対策や情報管理や連絡面で役立つ例もあるわけです。但し、当然、この種の用件に大金を掛けたり、全く見通しのない投資を要求しているではありません。だが、このような対策も時には重要です。この種の対策の効果はすぐに出なくても、アイデアや情報だけは常に探っておく内容です。」「先の不良対策の4と5ですね？」「そうです。」

「この様に品質問題の対策を聞いて行くだけで、多くの改善内容、改善提案の種が生まれる様に思います。」「なるほど！」

「では、ご質問の本筋であった、提案の活性化対策についてコメントをしたいと思います。教育を受けたり、職場間競争で行ったり、グループ討論など、職制の改善環境づくりも大切ですが、提案は提出者の意思に関与する要件です。普通、提案が活発になされるには次の様な条件が必要です。

- 1、提案の判定が早く提出者にフィードバックされる方式を取っている。
(提案書提出者に上司よりの感謝の念が伝わり、指導もある点を含めて)
- 2、実現の約束と評価を受けた内容の実施が早い。
- 3、提案償金と提案内容の評価が本人も納得行く内容である。

以上の項目の内、1と2は貴社ではすでに対策済だと思います。そこで、残った3番目の内容について話を進めたいと思います。提案に対して、提案を出す側はどの様に考えているか？という内容です。次に示す要件は提案を出す側に対して、管理者が注意すべき点です。」

提案のコメント：

- 1、現場関係者が提案する動機のひとつに、償金を狙って来ている、ということをお忘れないうで欲しい。
- 2、コメントはまず、提案＝要求内容の評価、実施の是非を前提にする。
- 3、現場管理者は点数を挙げるためのポイントを教育のチャンスと考えて、出てきた提案を題材に指導する。

「最初の償金ですが、お金で提案を奨励する内容は現場だけではありません。技術者の特許提出も同じだと思います。良いアイデアを権利として会社に売る取り決めが契約書と共に交付されます。この契約で特許権が会社に移るわけですが、権利発生と共に、評価がなされ、企業への貢献度の高さに応じて褒賞金が毎年払われるわけです。仕事をしながら、給与やボーナスとは別にお金が貰える内容は、技術者には大きな励みとなります。開発した技術が企業や社会にお役に立っているから当然の対処です。現場の改善提案の評価も同じです。提案した内容に対して正しい評価を受ける。このことは、企業への貢献度を示す行為(感謝)ですし、ご本人の努力の結果を認める内容です。グループで提案しても内容は同じです。仲間で話をする時に、大きな歴史的な取り組みと成果が金額と共に記録されるから、グループ活動の価値があります。このことは、同時に企業の他のグループに比較して実力の高さを示す結果になります。同時に、提案した方、グループの方々の誇りと将来の士気に大きく関与します。従って、提案は早くすべきです。正当な評価を早く行うことが提案活性化に大きく関与してくるからです。提案には評価と共に上司のコメントを書きます。このコメントの内容が大切なのです。コメントの内容を提案者は厳しく見えています。コメントを書く上司は部下がこの面では試験官に当たる！と思って記載すべきです。また、この種の内容はそのまま管理者の能力を示し、この良否と活動の熱心さが、その管理者が受け持つ現場提案の差になります。従って、現場管理者の方々が提案の指導技術を管理～部下育成技術のひとつとして研究～錬磨すべきです。」 「なるほど！では、事例で教えていただいた方が良いので、すぐサンプルを持ってくるので、コメントの書き方をご紹介願えないでしょうか？」 「はい！もし、皆様が私のコメントを聞かれてご質問があったり、違うご意見があれば、おっしゃって下さい。私がコメントをするということは、私が皆様に試験を受けているわけです。決して、教わっている！という精神で話を聞かない様をお願い致します。」 「ハイ！早速」 「先にお話したように、提案に対するコメントは、私たちが部下に試験を受けている様なものです。既に、皆様は日常で多くを考え、行動されて来た経緯を持つからです。従って、補足する分野はほとんどないのが実態です。要は、相手のためになる内容をどの程度？私の方から提供できるかが勝負です。」 「企業支援の商売も厳しいですね？」 「そう思います。お金をいただいているから言うわけではありませんが、当たり前、知っていることをお話しする内容だけでは、時間とお金がお客様のムダになるからです。最も、ご自身がやってきた内容の正否の確認だけにコンサルタントを利用する方もおられますが、その様なケースは産業界の5%位の企業だと思います。」

「さて、事例が届いたところでコメントの書き方に解説を加えたいと思います。これは、5Sという整理・整頓の内容ですね?」「ハイ!」「この内容は良く書かれています。整頓のために棚を改造し、作業性を高めた内容が明確に記載されているからです。レベルが高い内容です。日頃の上司のご指導の内容が反映されています。」「ありがとうございます。」「しかし、コメントの書き方にもうひとつ工夫されると良いのではないのでしょうか?「大変に良い味方と改善の内容です。この様なもの見方で他の準備作業に関する内容も是非見直しをしてください。・・・」となっています」「ハイ!」

「少し文学的です。初段はこの様な内容でも良いかも知れません。しかし、貴社の様に企業改善の目的をハッキリと定めて活動されている企業の場合には、これではまだ不足、と見るべきです。」「それは?」「では、具体的に説明します。間違っていたら意見をお願いします。私の考え方を紹介し、討論を戦わせたいと思うからです。まず、先に紹介させていただいた「賃金を相手は狙ってきていることを忘れないで欲しい。」というルールにこの内容を照らして見ましょう。この改善では毎回5mを200回程度歩く内容がゼロになる様ですね。」「その程度に見積もれます。」「そこです、改善は小さいが、大切な点をついています。評価はCです。これについて異論はありませんが、まず、この定量的な数値と共に、この職場で上司が示している5Sの方針の関連を説明し、Cと言う評価基準に上司として意思決定した内容を示すべきです。たとえば、5m×200回は1日1,000×0.3秒=300秒/日=5分/日の改善である内容をコメントに書くべきです。更に、この内容に加えて質的な効果を伝えます。貴社では0.1%×25日×12カ月=30%の大きな改善になるので、社内の賞金の基準から見てCとします。だが、Cと言えども、この様な小さな改善が大きな生産性向上につながるの、この種の内容の見直しが必要であることを記載されても良いのではないのでしょうか?先の計算ですが、5分/日は年間22日/月×12ヶ月=22時間という膨大な数値になり、これを教える記載、すなわち、コメントでこのように書くことが、小さい改善の積み重ねの大きさを提案者に認識願うこととなります。」「なるほど、納得です。」「加えて、コメントは、まず、提案=要求内容の評価、実施の是非を問うて来ています。この案が良い内容であれば、いつ迄に、誰がやるべきか?に答えを出す内容を指導されることをお勧めします。だが、この案は実施されているのではないのでしょうか?」「ハイ、実施済です。」「それなら、実施の速さに対して褒めることが重要です。自分の職場を自ら改善した点です。そして、標準化を示唆すべきです。」「そうか!改善には歯止めが必要だからか!」「そうです。提案の実施で効率良い仕事になったわけですから、この面のサゼッションが大切です。次に、更に点数を上げるためのポイントを指導内容という形で記載してあげることが大切です。この例の場合、「他の準備作業に関する内容も是非見直しをしてください。」と書かれている内容をもう少し具体的にして、テーマ発掘を促すことが大切な様に思います。先程、「文学的な表現はいけない!」と言いましたが、気持ちの面ではOKです。上司の気持ちがこの表現には言外の言として含まれていま

す。しかし、それだけでは不十分だと思うわけです。この表現にもう少し具体的な内容が必要です。次の行動につながって、しかも、提案が次に出せる内容を指導されることを促す記載が必要です。先程、この職場を拝見しましたが、事務処理関係の書類、治工具や計測機器の配置は作業し易いでしょうか？」「まだ改善の余地があります。」「それならコメントが書けます。その内容は指摘ではなく、自らこの面に関心を持っていただくため、「このアプローチは仕事の準備に関する研修の内容を実現したモデルです。お手本としたいと思います。さらにこの方法を広げ、職場のモデルとして、・・・」と、先の対象を暗示する記載方式をお勧めしたいと思います。この様なセッションは提案用紙に追加の用紙をつけても構いません。この様な対応で、応えを貰った方が、新しい対象にアイデアを考え、試し、その結果として出来上がる。また、次ぎの提案を書類としてまとめ、提示していただくことになるからです。この様な処置には手間が掛かります。従って、全てにこの様な方法でコメントしなさい、というわけではありません。あなたの課の重点部門に限って、しかも、対象者のバランスを見てコメントするわけです。同じCでも数で提案者の方が償金を稼いでいただく方式です。また、別なコメントとしたは設備の清掃・点検といった、新たなテーマへ発想を広げていただくセッションも一つの方向です。要は、提案を仲介に、日々の現場指導を提案システムという題材を用いて、通信教育の添削的な内容に利用して行く対処です。現場作業をされる方々が、日々の生産以外に、じっくりと一人でものを考え、提案書にまとめる時間は大切な自己練磨の場です。また、ご指導された歴史がご本人に残る。このことを知って行動することが上司の”人材育成”を意味する様に思います。提案書はこの様に位置づけると、この提案者の方の活動が今までと変わってくるのではないのでしょうか？」「なるほどね！その様な発想は確かに欠けていました。対応を考えたいと思います。」「要は結果を活かし指導されることであり、提案の評価だけに追われたいことが大切です。いたづらに件数競争を進めるより、仕事をしながら改善を考える。考えて良くした内容を提案する。提案すれば、上司達から勉強になるコメントが帰ってくる。この様な対応を実施すれば提案件数も質も向上してゆくわけです。企業には多くの改善が必要な事は事実なわけですから、提案の活性化と言わなくても、テーマは沢山あります。どの様に作業者の方々が気づき、改善に参画していただけるか？という提案マネジメントの適用こそが大切ではないのでしょうか？」「そうですね！形式的な提案制度より、現在の制度の中身充実の大切さがよく判りました。・・・本日は、ありがとうございました。」

【コメント】

提案制度は各社が運用していて、歴史のあるシステムです。このシステムは現場改善ムードの活性化だけでなく、現場における品質・原価・納期の改善に大きな役割を果たしてきました。否、これからも日本の現場・経営改善に欠かせない重要なシステムです。このため、提案の位置づけは下図とされてきました。今回のYさんがU社を指導された

内容はこの話にある様に、人材育成、ものの見方を育成するために重要なコミュニケーション・レターとしての意味を持つ意義を示した点にあります。Yさん、実際に現場を持ち、提案を基に部下育成を実践された方なので、実務的な指導内容だと考えます。この種の対応、すなわち、コミュニケーションが形式的、強制的になると、従業員は「意味のないことをやっても仕方ない！」と言って止めてしまいます。提案作成は、多くの場合、仕事時間の外で自主的に行う活動です。また、提案書は、現場で活動する方々にとっては、一般に書くことを不得意とするため苦痛を伴う内容です。特に、評価に値しない提案書の作成努力はムダになることを知っています。昔から提案の多い職場は、必ず、良い上司の熱心な活動があります。制度に関係なく、提案を現場活動の重要な要素と考えて活動された方々の行動です。当然、改善活動は同じことの繰り返しでは種が尽き、マンネリ化します。この様な意味合いから、提案の運用、テーマ発掘の切り口に対して、管理者は戦略を立て、情報を集めて行く努力が必要です。この玉が尽きた時、提案は低下し、提案システムは名ばかりのものとなるからです。「提案は出す方の努力と、その方々を指導する上司の行動が反映されたものである！」と言われるのは、この様な内容があるからです。当然のことながら、今回の話は提案活性化の対策の一例であり、提案活性化対策の全てではないわけですが、この話が、提案の活性化と人材育成の内容が各社で育って行って行くことを願う次第です。

