

環境変化に対応できる自律型人財作り

～現場力の向上～

“ええのがでてる”	(株)中山製鋼所	西口 秀則
	(株)エヌ・ティ・ティ・データ関西	上坂 嘉彦
	関西電力(株)	荒川 功一
	(株)テックインテック	中村 勝幸
	西日本電信電話(株)	高木 康弘
	(株)村田製作所	丹羽 寛

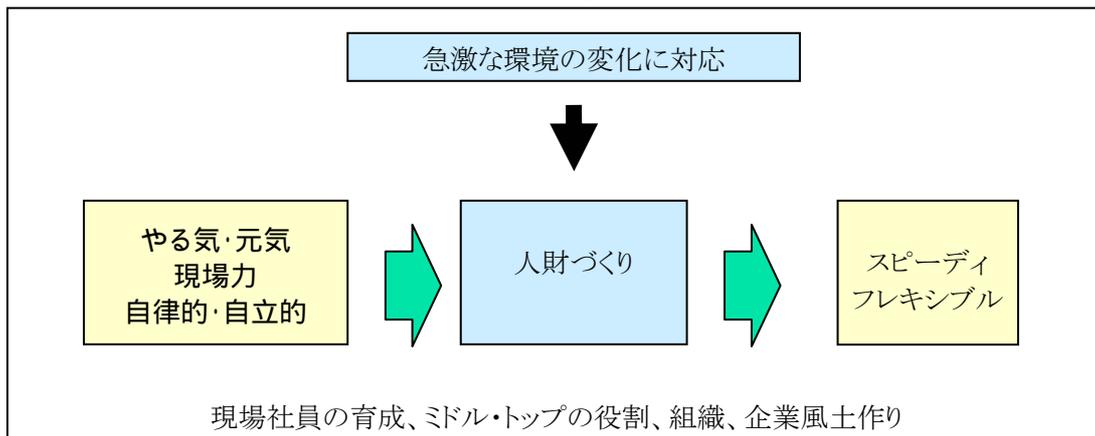
．現状認識とテーマ選定

企業間競争力が激化する昨今、あらゆる業種において、グローバル化、急激な環境の変化に対応した顧客重視の企業戦略活動が重要となってきており、従来型のトップダウンスタイルだけでは生き残れない。また、スピーディ、フレキシブルな行動を実践できる集団が必要とされる。

そのような背景において、「人」を育成することは、企業存続・反映の最大の武器であり、その役割、重要性は益々、高まってきている。

当グループメンバーは、異業種ではあるものの、追い求めるターゲットは「現場力を向上すること」であり、そのためには自律型人財を如何に育てていくかが重要であると考え、本テーマに取り組んだ。

<図-1 人財づくりの必要性・メカニズム>



．テーマの定義

1. 環境 : 市場、顧客、供給、他産業、技術、競争相手、政治(法律、規制、税金、外交)、経済(為替)、技術(新技術)、社会(人口動向)
2. 自律型人財 : 自らが、常に(継続的に)問題意識をもち、よりよい仕事のやり方、新たな価値(会社として求められている価値)の創出に向けて、俊敏に行動できる人財
3. 現場 : 実際にオペレーションを行っているところ
 - ・製造業では、工場全員、営業マン、バイヤー など
 - ・サービス業では、オペレーター、営業マン、バイヤー など

．仮説の設定

自律型人財づくりのためには、数々の「しくみ」づくりとそれを有効活用する「運用」が重要であるとの観点から、組織、人、ビジョン・価値観という3点から、図-2に示すとおり、第1仮説を組み立てた。

しかしながら、その大半は、各企業で当然のように取り組んでおり、メンバー全員の「真のいただきを持ち帰るに値しないもの」との位置づけで、ターゲットを絞り込んで企業訪問することとした。

<図-2 第一仮説>

メンバーの総意により、これからの時代は「トップダウン」から「ミドル・ボトムアップ」が重要であると結論づけ、「インフォーマル集団(コミュニティ)、CFT、小集団活動(QCC)を重視」する企業を選定していくこととした。

そこで、第二仮説として、「インフォーマル集団(コミュニティ)、CFT、小集団活動(QCC)が形成されるための自由と仕組み」について取り上げた。

その理由であるが、このような小集団活動により得られるものとして、

- ① 相互牽制ができる …… 適切な人数(4~7人程度)のため、チームワークが重要であり、逃げるできない
- ② 三人寄れば文殊の知恵 …… アイデアフラッシュができる
- ③ フラットな組織 …… ピア・ディスカッションが可能
- ④ 組織横断的な刺激 …… 他部門、他グループとの相互啓発・研鑽を促す

等が挙げられた。まとめると、「自由闊達なコミュニケーションと知の伝授が高まる」ということになる。

図-3に第二仮説を示す。

【組織】

- インフォーマル集団(コミュニティ)、CFT、小集団活動(QCC)がある
- 職場懇談会がある
- 場を支援する組織がある
- 権限と責任がある

【人】

- 力量評価、教育プログラムがある
- 企業の価値観にあった人材の採用が行われている
- 金銭をもらえる仕組み(処遇制度がある)、フェアな評価がある
- 金銭以外のインセンティブ(名誉、ローテーション、マイスター制度、自己の向上)

【ビジョン、価値観】

- ビジョンが明確で共有されている
- 目標、目的が明確
- トップのゆさぶりがある
- 逸話や武勇伝を伝える仕組みがある

⇨特に、集団活動に注目して第二仮説を構築する

<図-3 第二仮説>

インフォーマル集団(コミュニティ)、CFT、小集団活動(QCC)が形成されるためには、自由と強制が必要

自由 ○メンバー、リーダー、テーマの選定は自由にできる
○メンバーが自由に集まれる仕組みがある

仕組み ○メンバーを集めるためのナレッジを把握する仕組みがある
○コミュニティに権限、金が与えられる仕組みがある
○集団活動を評価する制度がある
○スタッフに場を支援する組織がある
○集団活動をサポートする教育プログラムがある

《トヨタでの気づき》

強制 □始めは、強制的にやらせること(しつけ)が必要

ここで、各集団については、以下のとおり、定義した。

- インフォーマル集団(コミュニティ) : 組織における自発的な任意集団
- CFT(クロスファンクショナルチーム) : 組織横断的な活動
- 小集団活動 : 組織内の活動

・企業訪問とその結果(新たな気づき)

1. 訪問先企業の選定

前記の仮説を検証するにあたり、以下の4企業を選定した。

- ①トヨタ自動車様
- ②トヨタ部品大阪共販様
- ③富士ゼロックス様
- ④リクルート様

選定の条件であるが、中小企業選定の場合、トップダウンのみによる牽引力が大きいことより、今回のミドル・ボトムアップの概念が崩れるため、従業員数は2000人以上とした。また、売上高・収益共に右肩上がり、かつ市場の変化があり、企業としても変化した企業とした。当然のことながら、集団

活動を通じて、自律型人材が環境対応している企業としている。
各社の訪問先、小集団活動としての取り組みは以下のとおり。

<表-1 訪問先 概要>

訪問企業	訪問先	小集団活動
①トヨタ自動車様	上郷工場 鑄造部 保全課	QCサークル活動
②トヨタ部品大阪共販様	元役員様	〃
③富士ゼロックス様	本社・バーチャルハリウッドグループ	バーチャルハリウッド
④リクルート様	本社・経営企画室 RING事務局	New-RING 活動

2. 訪問結果（新たな気づき）

下表のとおり、仮説は実証された。

<表-2 仮説の検証結果>

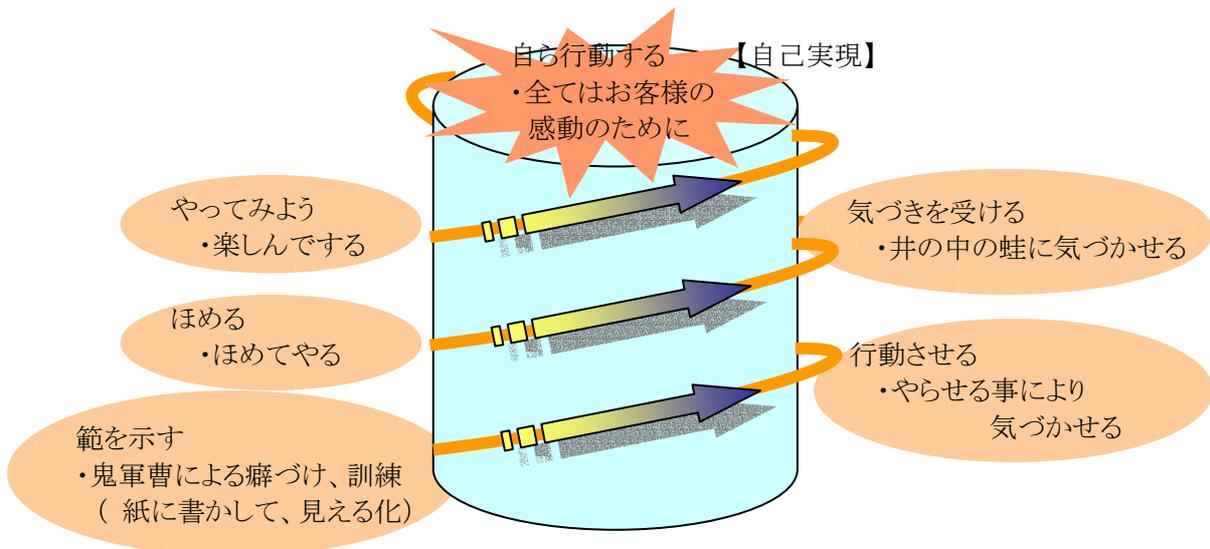
仮 説		トヨタ 自動車	トヨタ大阪 共販	富士 ゼロックス	リクル ート
自 由	メンバー、リーダー、テーマの選定は自由にできる	△	△	○	○
	メンバーが自由に集まれる仕組みがある	△	△	○	○
仕 組 み	メンバーを集めるためのナレッジを把握する仕組みがある	—	—	○	○
	コミュニティに権限、金が与えられる仕組みがある	—	—	○	○
	本社スタッフに場を支援する組織がある。(駆け込み寺)	○	○	○	○
	集団活動をサポートする教育プログラムがある	○	○	○	○
強 制	集団活動を評価する制度がある	○	○	○	○
	始めは、強制的にやらせること(しつけ)が必要	○	○	×	×

仮説は実証された

検証している中で、以下のとおり新たな気づきを発見した。

- ① 集団活動が自律型人材づくりには有効である。
- ② 集団活動の活性化には、自由にやらせるだけではだめである。
- ③ 初期の段階では、強制的に躰ることが必要である。
⇒綺麗ごとだけでは、人は育たぬ。実践と身体感覚
- ④ 個人の成長プロセスは、<図-4>のとおり。

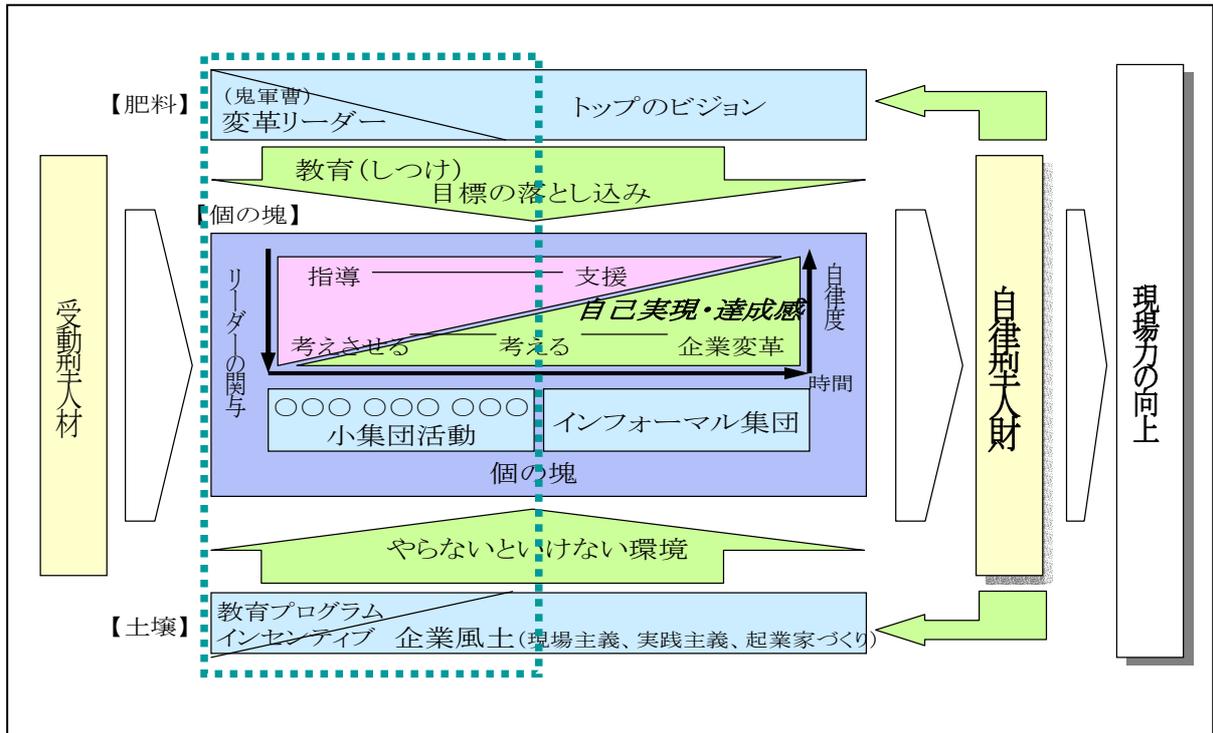
<図-4 個人の成長プロセス>



個人の成長プロセスをベースに企業としての人財づくりのフレームを考えると、<図-5>のようになる。このフレームを実践することにより、「受動型人材」が「自律型人材」に成長し、現場力が

向上する。

<図-5 自律型人財づくりのフレーム>



・メンバー各社の自社への反映(いただき)

<表-3 メンバー各社の自社への反映>

会社名	自社への反映(いただき)
エヌ・ティ・ティ・ドコモ関西	現場こそが価値を生み出すエンジン ← 現場力の強化(人財を育てる) 徹底した山本五十六方式の導入並びに適時・適切な啐啄同時のサイクル化(個並びに集団)による自働化の実現 → 組織風土・文化変革へ
関西電力	現場自律の第一歩は徹底的に枠にはめそれを超えさせること。そのために必要な強靱な現場リーダーを育成する。
テックインテック	自律型人財を育成するためには、アメとムチを使いながら、強制的な躰から始まる。部門間の壁にとらわれず、新製品・新技術を開発するために技術者を育成する。
中山製鋼所	現場トップは自らの方針を部下に納得いくまで説明(腑に落とす)のうえ、部下の向上心とベクトル合わせを促進することが重要であり、そのために「見える化」と「見せる化」の仕組みづくりを行いたい。
NTT 西日本	職場において、人財育成の手段として、集団活動を積極的に取り入れることにより、問題解決を実践できる、現場力の向上を図っていく。
村田製作所	初期の段階で強制的に指導、育成を進めた上で、部門間をまたがった集団活動を取り入れることで、新しいビジネスモデルの創出できる自律型人財育成と部門枠にとられない組織の風土変革へとつなげていきたい。

以上