

遊星歯車で一体化する風土づくり

企業活動がスムーズに展開する事は当たり前なのですが、往々にして部門間でシコリがあるケースがあります。遊星歯車はトランスミッションなどでパワーを増幅するように経営と現場の間で活動する存在が部門間摩擦を解消する重要なポイントになります。浮いた存在になりやすいですが、経営者がフォーマル化して役割をつくり、その後、インフォーマルな活動になる事で「3つの'イチ'」(一番化、一体化、一流化)を実現する企業風土になります。

1. セクショナルリズムの現状

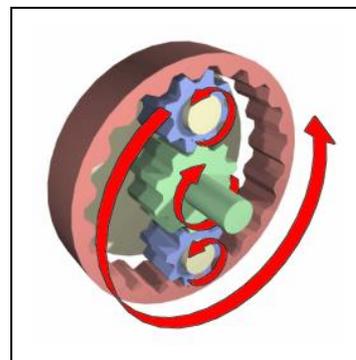
企業が大きくなり組織的な活動をするようになります。各組織には責任者がいてマネジメントを担当するようになり、組織効率を向上させる方向に変化しています。例えば、製造部門は同じ製品をまとめて製造すると製造コストが下がるのでカスタマイズを嫌う傾向があります。一方、営業部門は自社製品や技術を武器に営業展開しますが、お客は独自性を出したいのでカスタマイズを要求するのです。具体例をあげると冷凍機メーカーでは基本製品を用意しているが、お客の要望(現場の構造)で一部設計変更が生じるのです。つまり、別の設計図面に従って一部の所要部品を外して個別部品を調達する事になります。当然、外した部品が出る事によって生産計画が変更になり、同時に個別部品の製造や調達が起こるのです。この結果、全体の製造計画も変更になり諸問題が発生するのです。このような背景があっても、営業はQCD(品質・コスト・納期)をお客のニーズに合わせてしようとするのです。品質は製造部も理解できますが、コストと納期はお客の要望に合わせてと計画が混乱して被害者になります。しかし、営業は受注できなければ水泡となるので、コストや納期は「工夫次第で吸収できるだろう」とお客に顔を向けるのです。営業が受注して実績を上げることが出来るが、製造は原価や納期管理が乱れて部門業績が悪化する事になり、さらに、会社全体の業績悪化にもなるのです。

このように、営業は個別性を武器にしたいが製造は標準品でQCDを維持したいという二律背反が生じるのです。このような事は大きな組織ほど部門間の対立が起こり易いのです。例えば、お客の納期に合わせて製造した製品がお客の都合で出荷できず一時保管する事が起こりますが、この一時保管が長期化して売上計上できないと保管場所だけの問題ではなくなり、決算時に仕掛品となり、原価は発生したが利益にならないので業績に影響を与えるのです。中には、お客の事情でキャンセルになるケースがあり、個別性を加えた製品なので長期仕掛品となり出荷ヤードに居座ることになるのです。挙句の果てに安く販売する結果になるのです。また、一方、保守の面でも個別性の部分が厄介な存在になります。個別部品を内製で処理できる物なら保守も比較的容易ですが、外注で別作品として調達した物では不具合が発生すると自社で対応できないケースが出るのです。この問題も営業はお客第一というスタンスで臨むので部門間で対立する事になるのです。

2. 遊星歯車のOJTチーム

前述は横の関係でしたが、縦の関係でも問題が起こるのです。トップが新しい情報を得て、それを自社に取り入れようとするのですが現場は動いているので急には取り入れられないのです。筆者が経験した自動車販売店のケースを例にするとメーカーが出す方針、例えば、「サービス・イノベーション」と看板を上げて魅力のある営業所づくりを要求するのです。メーカーが方法や手順をマニュアル化するのですが、それを現場に渡すだけでは現状の仕事に追われて着手しようしないのです。このままだと現場が変わらないので、経営企画を担当する部署がOJTチームを作って指導するようにしたのです。OJT要員はサービス部からと経営企画から出して、メーカーのマニュアルを理解してモデル営業所で現場と一体化して改善活動したのです。経営企画は進捗状況を経営トップに報告すると同時に残りの営業所にも情報を流したのです。すると、他の営業所からモデル営業所を見学して苦労話などの会話が始まり、より理解するようになったのです。OJTチームはモデルが一定水準に達するのを見計らって次に関心度が高い営業所に取り掛かったのです。モデルで改善前と改善後を見ているので理解が早く独自課題を取組むようになったのです。例えば、車検は期日が決まっているので自社客で作業を満了するという課題を取り上げ、お客様を住所で色分けして引取・納車を効率化するようにフロントがコントロールシートを作ったのです。当然、自社販売車の車検が増えるので枠取で優先し、業者から車検の枠を少なくしたコントロールシートが誕生したのです。この結果、定時に作業が終わっても業績が変わらなくなり、笑い話ですが残業用のパンが不要になったのです。

右掲は遊星歯車をイラスト化した物です。主軸の太陽歯車が回り遊星歯車に回転エネルギーを与えて、遊星歯車が内歯車に噛み合いながら公転するのです。外周にあたる内歯車を固定すると遊星歯車は減速した状態で自身が動くので遊星歯車と呼ばれるのです。減速装置の基本原理ですが、減速する事でエンジンの力を高くめる事になるのです。筆者は太陽歯車を経営トップ、固定された内歯車を現場と見て、その中間に立つOJTチームを遊星歯車と考えました。すなわち、経営トップの方針を現場との間に位置して方針を下方



伝達するミッションをOJTチームに与え、モデル営業所で実績を積み順次横展開する方式の現場改善を推進したのです。イラストを見ても分かるようにトップ(太陽歯車)と現場の間には大きな隙間があるのです。現場は保守原則で同じ状態にいる事が波風立たない事ですが、固定されたままでは時間とともに陳腐化するのです。逆に内歯車(現場)が回ると遊星歯車を経由して大きなパワーを太陽歯車(経営)に与える事になるのです。つまり、OJTチームは経営方針を噛み砕いて現場に伝える役割と現場が動く様子を経営に伝える役割の両面を果たしたのです。禅の言葉に「啐啄同時」がありますが、OJTチームは「啐」と「啄」の両面を演出する事で改善が大きく展開して、ついには企業改革に発展する大きな貢献を果たしたのです。

3. 課題解決の専門家

前述のようなOJTチームは「大企業の話でしょ」と中小企業の方々は反発されるでしょうが、インフォーマルリーダーを育成して改善・改革をされている事例があるのです。大阪の光学製品製造のO社は従業員が約20名の典型的な中小製造業ですが、3代目のT社長は製品開発と製造に分離して、大手ユーザーからの要望に応じて試作研究する部門とその成果を量産化する製造部門に分けたのです。T社長は試作研究の担当者が受注すると製造側に移り製造方法を指導する方式を採られたのです。必然的に試作研究者は製造現場で要員を確保して製造チームを結成するのですが、仕様書では表現できない部分を自ら実践してOJTするので、つまり、試作研究者と製造要員のコミュニケーションでOJTを展開するので試作研究者の人格形成にもつながり人材育成も同時に果たしているのです。

T社長は少人数ながら試作開発の科学的データを残しながら進めておられます。その中には失敗に終わった物もあるのですが、中には「失敗が成功」というケースがあるのです。ブルーライトを遮光するレンズは失敗の中にあり、反省会の中で発見されたと言っておられます。つまり、役割を分担させるだけではなく、科学的データを残す企業風土と試作研究者が現場でアメーバ的に要員を集めてOJTをして製造する風土の両面を確立されたのです。正に「山椒は小粒でもびりりと辛い」という企業風土です。

実は、T社長は自社で叩き上げた方ではなく、他業種で働いていた方です。事業承継で入社され「企業風土」を改革する事に着手されたのです。まず、取組まれたのは直間比率の向上です。間接部門にいる専門職的社員を直接員化する事から始められたのです。間接部門の原始データはパート社員でも収集できる事に着目して、その処理や分析を外部にアウトソーシングする事で管理職を無くしたのです。この管理職は普段、現場で働き、外部との会議の際に同席して状況を共有するようにされたのです。これらの改革からアメーバ的な柔軟な活動が定着したのです。

製造業では多能工化を行ないませんが、試作開発者が製造チームを形成して試作データに基づいて製造要員と一緒に製造するアメーバ方式を風土化され、さらに間接部門の専門職を普段は製造現場で働くようにして直間比率を向上させています。そして、外部の専門家にアウトソーシングして、その会議に元専門職を参加させて最新情報を学ぶようにして人材育成されています。この中で、コンピュータ担当者は現場に出る事によって改善ポイントが直接把握できて、その要件をまとめてT社長の決意を得て外部のシステム会社に開発依頼するようになったのです。外部の業者がコンピュータ言語の進化に応じたアプリが開発して納入、システムテストをコンピュータ担当者が行ない現場展開するようになったのです。コンピュータ担当者は現場でニーズを発掘して開発会社と打ち合わせる中間の立場、すなわち、遊星歯車の役割を果たすようになったのです。

4. 部門間の対立をなくす5カ条

右掲は、筆者が考える部門間対立を解消する5カ条です。

1. お客様第一主義を風土化

まず、社内の意識改革が重要です。部門内に目を向けず、お客様に目を向け全部門に共同体感覚を根付かせる事が重要です。O社のようにお客様の要求に応じた試作開発を行った担当者が、そのデータを製造現場でOJTして品質を確保する事で製造員と一体感を持つ事が出来て、製造員はどんな製品が出来るか理解して、しかも一体で安心感を持って従事できる風土づくりを行なったのです。

2. 営業・業務・製造の役割分担

販売業ではリピート品(標準品)の受注は業務で処理して仕入や出荷準備を行なう事で営業員の外勤時間が多くなります。しかし、新規品や個別製作の案件が出た場合、メールなどの通信手段で営業に伝達して、営業員が外出先からお客様に確認した要望を仕入先に伝え見積提案を依頼する方式で時間短縮しています。帰社後、見積回答に基づきお客様向けの見積書を作成し、翌日に提出する流れになっています。この方式は、履歴を参照して業務が受注できる環境整備が必須です。弊社では新規品発生時に営業へ伝達するサブシステムを提供しており、新規の案件管理に役立っています。

3. 設計試作と製造の連携

製造業では規格品がメインにすると生産性が向上しますが、量産するものは大手が有利になるので中小は小ロット品や一品製作品の比率が高まります。規格品があっても個別対応する設計変更が絡む場合が多いのです。その結果、小ロットや一品製作が多くなります。個別対応なので図面だけでは現場が理解できないので設計者がデータを持って現場でOJTするか、自ら製造と一体になって行なう事でQCD(品質・コスト・納期)を確保するようにしています。

4. 直間比率を高める

営業や業務そして製造など商流に関わる部門はお客様第一主義が根付き易いですが、間接部門は後処理的な存在なので「後工程はお客様」という意識が薄く官僚的な存在になりがちです。間接部門には情報・経理・人事・総務などの部署がありますが、決められた処理をする存在になりがちです。一例をあげると「情報」では、担当者がコンピュータに向かって操作しているが何を行なっているか不明であり、改善要求の相談を持ち掛けると大袈裟なシステム開発の話に仕立て欲しいタイミングで解決しようとしめないケースがあります。また、情報の担当者もスキルが陳腐化しており、自力でソフトをする意欲がなく、単にバーコード処理化するだけで

部門間対立解消の5カ条

1. お客様第一主義を風土化
2. 営業・業務・製造の役割分担
 - ・標準品は業務・製造で分担
 - ・個別品は営業が見積受注
3. 設計試作と製造の連携
 - ・設計者が試作してデータ収集
 - ・受注した試作データを持って製造チームを形成
 - ・試作開発者がOJT
4. 直間比率を高める
 - ・外部にアウトソーシング
 - ・間接の専門職を現場へ異動
 - ・改善の視点で問題点を洗出す
 - ・改善要望を稟議、外部と交渉
 - ・改善策を社内展開
5. 遊星歯車をインフォーマル化
 - ・インフォーマルな活動を認める

もシステム会社に依頼しようとするのです。このように、間接部門の仕事はブラックボックス化しており担当者の動きが周囲に理解されないのです。例えば、会計処理でも伝票入力だけなら事務社員で行なえるので、そのデータを会計事務所に送れば決算処理などをしてくれるのです。つまり、会計の専門家が不必要な存在になるのです。こんな背景があるので情報も会計も専門職を現場に異動して商流に絡む事で現場の問題点を発見する機会になるのです。そして、改善提案する立場に変わり自分本来の職務を改善する事ができるのです。このような現場に向いた目を育成して、改善案を提案し、外部の専門家と交渉や進捗そして現場展開を行なうOJTなどで遊星歯車の役割を果たすと存在感が高まり、同時に自分の専門分野を掌握する事で自尊心を保持できるのです。

5. 遊星歯車をインフォーマル化

2項で遊星歯車をイラストで紹介しましたが、太陽歯車(経営者)と内歯車(現場)の間で太陽歯車の回転を増幅する役割を果たす事に喩えて、自動車販売店での経験と中小企業家同友会の〇社の事例をご紹介します。大企業でも部門を超えて活躍する方が改善や改革を推進しています。つまり、改善やOJTを進めるには経営者の思いを受け継ぎ「大志」を持った方が現場で一体になって推進する事が重要です。この使命感のある方の育成がキーになるので、本来なら任命されるのが望ましいのですが、任命されると義務感が優先して摩擦を起こして展開しなくなるケースがあります。この反省もあって有志によるインフォーマルな活動の方が現場の反発も少なくなると考えています。確かに、〇社では試作開発者が現場でチームを作って一体化する企業風土が望ましいと考えています。

遊星歯車の役割を果たす方が増えれば、企業の改善・改革が進み生産性が向上します。実際に、現場に出ると改善のネタが沢山あるのです。このネタに気付き、それを改善提案するような有志の方を育成する事が重要なのです。工場では改善月間などを設けて推進しますが、遊星歯車の役割を果たす人の存在が提案数と提案の質に影響しているようです。部門の垣根を超えてOJT活動する部隊を設ける企業もありますが、オーソライズされたOJTは押し付けの圧力が高くなり、関係がギクシャクするケースも出ています。

以上、5カ条をご紹介しますが、重要なのは“インフォーマル”です。部門間の壁を超えて活動する風土づくりが課題です。横の壁を取り払うと縦の溝も埋まって来ます。トランスミッションなどでは遊星歯車と呼びますが、経営と現場の間で自主的に動く人材育成がポイントです。「うちではムリ・・・」と思わずに、まず、そのモデルを育成する事から始めると人は育って企業風土が変わって行くのです。適任者を選んで着手する事が第一歩です。