

全社ノウハウを見える化・徹底活用するー新しいしい現場改善活動

アクト・コンサルティング

現場改善活動は、これまで現場の問題、競争相手との比較、顧客の声、部門を越えた最適化などを切り口に展開してきた。しかし、これらの切り口から得られる効果は、徐々に小さくなっている。経営者は、新たな切り口を現場に与えることが必要である。

一方、大きな改善領域が、手付かずのまま残っている。それが、「ノウハウの顕在化と徹底活用」だ。この新しい改善領域を掘ることで、「現場改善効果が伸び悩んでいる」、「コスト削減や生産性向上以外に、売上拡大や創造力強化を図りたい」といった問題に対応することが可能となる。また、グローバルに成長してきた企業では、各国のノウハウを顕在化し、他の地域に還流することで、グループ力を高めることが可能となる。

本プログラムでは、ノウハウの顕在化と徹底活用を、マネージャーを軸に推進する。

マネージャーは、これまでのキャリアの中で、多くのノウハウを生み出し、実践してきた。しかし、自分のノウハウを正しく自覚しているマネージャーは、それほど多くない。大半は、無意識で実践しているか、あるいはノウハウの真の姿とは異なる、誤ったノウハウの認識をしている。まして、ノウハウを積極的に正しくに部下に与えているマネージャーは、ほんの一握りである。

アクト・コンサルティングでは、以下を実現する全社活動によって、マネージャーのノウハウを見える化し、徹底活用する。

- 1) マネージャーに、自分のノウハウを正しく認識し、部下に教育するスキルを修得させる
- 2) トップを含む全てのマネージャーは、年度ごとに部下に移植するノウハウを明確化する
- 3) 計画的に、ノウハウの部下への移植を実施する
- 4) ノウハウ移植結果、経済的な効果は、年度ごとにフォロー・共有される

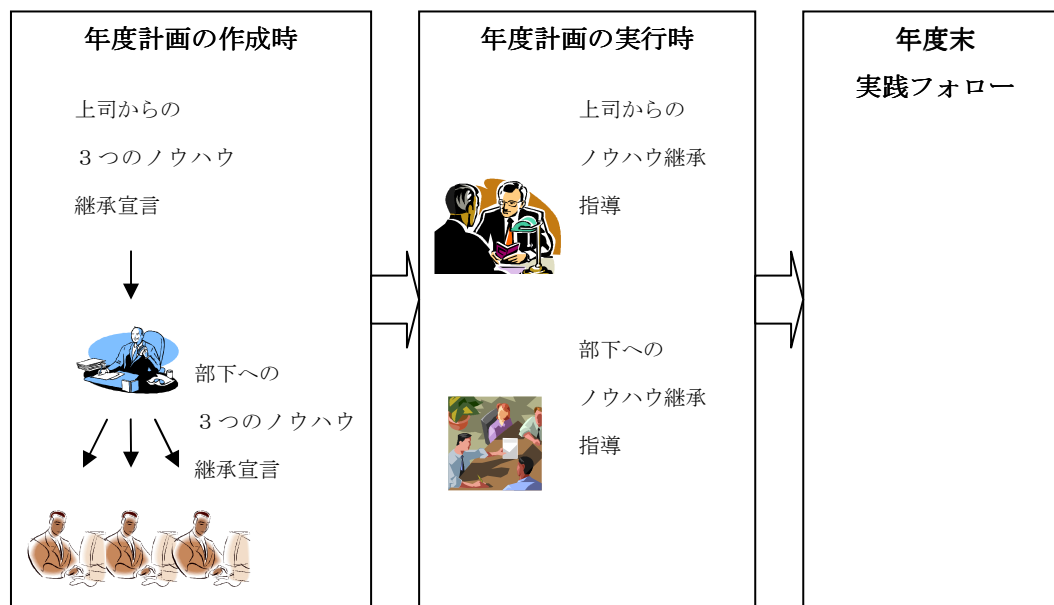
具体的な推進事例を見てみよう。

ある大手メーカーでは、ここ10年のグローバルな成長の中で、組織の管理対象がグローバルに広がり、その中で最適化や、買収した企業のマネジメントなどの新たな課題が発生し、マネージャーの業務内容や管理スパンが拡大してきた。そのため、マネージャーは余裕がなくなり、自分のノウハウを確実に部下に継承できなくなっていた。一方、部門を越えた改善策の創造と、マネージャーの視野を広げる目的で開始したクロスファンクシヨンの全社改善活動は、テーマが小粒になり、閉塞感が出てきた。

そこで経営者は、ハイパフォーマーであるマネージャーのノウハウを、組織に展開するという、新しい全社活動を開始した。

この活動は、マネージャーが、直属の部下に対して毎年3つのノウハウ伝承を宣言し、これを実行し、実行結果をフォローするものである。例えば事業部長の場合、年度計画の中で、今期の会社や事業の方針、目標を基に、直属の部下である部長に与えるノウハウを3つ宣言する。同時に事業部長は、直属の上司である担当役員から、今期与えられる3つのノウハウを言い渡される。同様に部長は、事業部長から3つのノウハウを与えられると共に、部下である課長に対し、やはり3つのノウハウを継承することを宣言する。

この場合、継承するノウハウは、①効果を得る方法、②自分自身の実践体験、③実践フォローの質問などで示される。



ノウハウ継承宣言の例 (担当役員が事業部長に継承するノウハウの事例)

ノウハウI：遠慮しないでグループベストを進める

1) 効果を得る方法

(300字以内で、どのような効果が何故得られるか、そのために自分の何を変えるか示す)
 買収先企業、海外法人に遠慮してはならない。これまで、自主性尊重という名の無責任で、グローバル・マネジメントを行っていない事業部が多い。これでは、グローバル・マネジメントに長けた海外の競争相手に勝てない。異文化との折衝を恐れてはならない。重要なのは、グループの総合力を高めるために必要なことを、胸を張って主張することだ。反論も受けるだろう。それこそが、多様性という強みを引き出すチャンスだ。同じグループ同士、腹を割って主張し合い、納得し合うことだ。しかし忘れてはならない。個別最適の前に、まずグループ全体最適がある。最後は、事業責任者として、しっかりと決断する。

2) 自分自身の実践体験

(本ノウハウの実践体験を示す。聞いた人間がやる気になる事例とする。字数制限はない)
5年前に買収した**社は、当社が買収する前に、欧州と北米で5つの企業を買収してきた。彼らは買収後、すぐに自社のグローバル・マネジメント体系の中を買収先企業を加え、グループ全体の力を最大にするマネジメントを進めていた。その当時本部内では、買収企業の自主性を保つというパラダイムが支配していた。そのためこの方法は、当時の自分にとって、目からうろこだった。

例えば生産では、工場の生産効率を3段階で評価し、c評価の工場は1年以内にb評価に浮上できなければつぶされる。これによって、グローバルな工場間競争と工場統廃合を進めていた。また、各国のマネージャーは四半期ごとに本社に集められ、グループ全体の課題を解決する短期間のプログラムに参加する。本プログラムは、マネージャーのグループ一体感の醸成、グループ全体最適化の方法創造、将来の幹部候補者の早期発見のために有効である。

そこで、++事業部の事業部長の時代に、**社のグローバル・マネジメントの仕組みを導入、改善しながら仕組みを完成させた。実践してみて重要なのは、遠慮しないことだと気が付いた。仕組み確立までには、いろいろな議論があったが、全員当社グループ社員だ。話し合っただけでアイデアを高めあい、合意を得ることができた。

3) 実践フォローの質問：

(実践状況をフォローするために行う3つの質問)

- 1) 事業連結会社で、グローバルグループとしてどのような総合力を、いつまでに出すか。
- 2) そのために、どのようなグローバル・マネジメントを、いつから実施するか
- 3) グループ企業をどのように方向付ける計画を持ち、どこまで進めたか。

4) . . .

ノウハウの継承は、月次のノウハウ実践フォロー会議で行う。この会議では、ノウハウを教える側が座長となり、修得する側の部下の実践結果を「実践フォローの質問」を使って確認する。そこで、座長の名前をとり、**道場と呼んでいる。道場では、各自の進捗、課題の指摘とアドバイスを行う。

特に重要なアドバイスは、ノウハウの達成水準と、ノウハウ実践に必要なノウハウ（サブノウハウと呼ぶ）についてである。

例えば、担当役員の道場で、事業部長の「遠慮しないでグループベストを進める」の実践状況をフォローしている場面を考えよう。新任の事業部長は、買収した企業のオーナー経営者が日本を無視して、独自路線に走っている場合、説得することだけ考え、やめさせる選択肢を持っていなかった。そこで、「甘い」と達成水準を指導しなければならない。また、強行に日本の言い分を押し通そうとする事業部長に、「日本のいうことを聞いてメリットがあることを相手の会社に体感させる」というサブノウハウをアドバイスする。

道場は、部下にノウハウを継承させる指導の場である。同時に、指導者自身が自分のノウハウを深く理解し、以降より積極的に活用するという、自分自身のレベルアップの場にもなっている。

この活動の推進には、情報システムが貢献している。1つは、継承するノウハウの宣言を、グループ内の情報システムで共有したことだ。これによって、社員はだれでも、役員以下全てのマネージャーのノウハウを、実践事例と共に学ぶことができる。またマネージャーは、公開されることが牽制機能となって、しっかりとノウハウの中身を吟味して宣言するようになった。このシステムには、月次のノウハウ実践フォロー会議（道場）の様子が、動画で登録できるようになっている。道場の指導はOJTであり、多くの部下を一気に指導することは難しい。そこで、道場の様子を動画で登録し、自分が任された組織の全ての社員に参照させることで、ノウハウをより多くの人間に理解させ、社員自ら実践したり、上司の実践の支援を的確に行わせることができる。

