

第4節 安全で働きやすい職場を作るポイント

はじめに

社員が、働きやすい職場の整備、明るい雰囲気づくり、働きがいのある仕事にするには、経営者や上司が規律を高めこれらを推進していく原動力になる。社員がこれらを勝手にやろうとすれば業務違反になってしまう。現場の社員は、上司から「一緒に改善しよう」という言葉を待っている。上司は、部下を自分の家族のように思うことから、安全で働きやすい職場を作るという意識が生まれると考える。

工場は製品を生産したり、サービスを提供したりすることも大切であるが、職場の安全が確保できなければ社員の持っている才能・能力・情熱を十分に発揮できないばかりか、労働災害、職場の雰囲気、やる気なども低下させてしてしまう。職場の安全確保は、“急がば回れ”といわれるように少々の手間と時間を掛けても安全が確保されることで、社員は安心して生産活動に励むことができると考える。その結果として、良い品質のものが納期通りに完成し出荷でき、最終的には経営成果に結びつくこと確信している。顧客満足度向上の前提条件に、従業員満足があると考えている。

そのためには、社員への安全に対する指導・教育・訓練は、時間と労力の投資が不可欠と考える。多くの企業や工場では、目の前の生産量確保と納入が最優先になってしまっている。そのために安全確保や品質向上の活動がなおざりになってしまい、しかも会社側や上司は、安直な残業対応や休日出勤になって社員に多くの負荷をかけてしまっている。残業や休日出勤は残業代だけでなく、光熱費、動力費など結局製造原価を押し上げてしまって利益を減らしてしまっている。しかもこれらに自分の責任を感じていなく、部下のせいにしてしまっているのも、一向に解決の糸口が見えなくさせていると考えられる。これらの反省の上で具体的な対策を早急に実践していただくために、安全で働きやすい職場を作るポイントを実体験も交え紹介していく。

1. なぜ安全で働きやすい職場づくりが求められるか

日本国内の少子高齢化が急速に進み、すべての業種で人材不足になってきた。また劇的な情報化によりグローバル化が一気に進み、コスト競争も激化して、安い労働力が求められるようになった。合せて正社員が少なくなる半面、非正社員といわれる派遣社員、パート化、退職者の再雇用、外国人労働者などに急速に移り変わっている。班長、職長だけが日本人で、あとはすべて外国人で構成され日常会話もスムーズにできず、身振り手振りのジェスチャーや片言の言語だけで意志疎通も十分でなくなっている職場が増えている。

また少なくなった人員で従来以上の業務をこなさなければならないために、簡略化という名の手抜き作業、不十分な品質確認や未資格の作業員による違法検査、「エア残業」という残業時間を記載できないという空残業など不正行為がまかり通るようになってきている。結局は社員である現場の従業員へのしわ寄せになって、忙しすぎるからより良くしようとする改善ができなくなってきて悪循環になっていると考えられる。そうなると、不安全行動や手抜き作業に陥りやすくなり、労働災害や品質不良といった不具合の発生につながっていく。ますます人員不足になり、魅力のない職場に成り下がっていく。このような職場にならないためにも、敢えて指導・教育・訓練といった基本的なことに時間と労力を掛けるべきと考える。その考えで実際に取り組んだ工場で、多くの成功事例を体験してきた。

1.1 会社に来てやることはたったの2つが、できなくなっている

会社に来てやることを集約すると、原価低減と価値向上の2つと考える。会社の使命は、存続していくことであり、そのためには利益を上げ、利益を上げ続けることが必要である。また企業は、社会貢献をしているので、絶対に倒産してはならない。このことを多くの人は毎日考えて働いていないことに気づくべきであるが、多くは目先の生産数を追いかけているのでまったく気づけないでいる。給料は毎月決まった日に懐に入ってくるが、それが当たり前になってしまい、職場の整備や改善といった前向きな取り組みがされなくなっている。

1.1.1 原価低減

売価＝原価＋利益という式は、このグローバル化した現在では通用しなくなっている。競争下においては、売価が下がっていくので、利益を出すために原価を下げる取り組みが必要となる。その対策として、ムダの徹底した廃除で原価低減を行う。

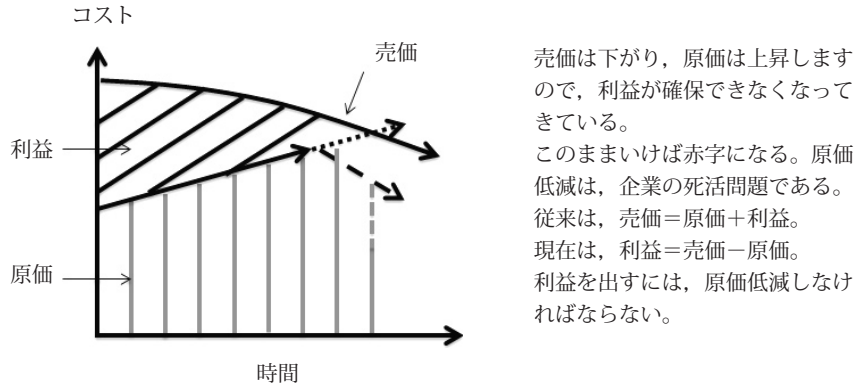


図1 原価低減

利益＝売価－原価という考えに変えて、利益を確保するために原価を下げることに全員で取り組まなければならない。不良手直しによる損失金額は、およそ現在の企業の利益と同額程度あると考える。つまり、ヒューマンエラー撲滅を徹底的にしていけば、不良や手直しがなくなり、利益が2倍になるばかりか、仕掛が削減でき、リードタイムも大幅に短縮できる。つまり、品質が良くなることで、リードタイム短縮ができ納期遵守率も良くなり、結果として原価低減もできるのである。また利益を出すには、高い売価でも買ってもらえる魅力ある新商品を創出する方法もある。適例がアップル社のスマホである。

1.1.2 価値向上

また2つ目の価値向上は、社員、商品、企業ブランドの3つがあると考え。1つ目の「社員」は、筆者の定義として、「自分で考え、自ら考動し、自ら価値を上げていく人になる」ことである。企業の資源で最も大切なのが、社員への教育と考えている。社員の成長が一番の財産になり、この点を経営層は考えて欲しい。人の持っている才能、能力、情熱は無限にあり、それを生きている間に発揮することが、人間らしく生きることだと考えている。*「考動」とは、すぐやる行動とは違い、前回やったこと以上に加えてもっとより良くするために、一手間、一工夫、一確認を考えることを加えてみましょうという造語である。

2つ目の「商品」は、魅力ある商品づくりである。生産性向上ができれば、この余力を新商品開発に投資すれば、新しい値段（売価）が設定でき、利益を生み出すことができる。3つ目は、「企業ブランドづくり」である。ブランドとは、知名度と信頼度の向上が伴う。そうすれば原価は安くとも高額で売ることができ、利益を生み出す。

これらを日常の生産活動で行うには、今現在では時間や労力が不足している。今すぐに時間を捻出したり、労働力を増やしたりすることは難しい。でも取り組まないことには、会社は淘汰されてしまう。

1.2 少子化、高齢化、人材不足の現代に必要なことこそが、指導・教育・訓練と考える

先に説明した現状は、少子化、高齢化、人材不足は、すぐに解決をするものではない。そのために、今ある資源を上手く活用する方法を考えて行動を起こさなければならない。多くの現場では、新たにその職場に配属された人の指導、教育、訓練する時間や回数が少なくなっている。そのために新人は自分勝手な行動や判断をしてしまい、災害や不良手直しの品質不良を誘発している。著者は敢えて、時間がないからこそ、その機会を捉えて最初に手掛ける指導・教育・訓練に時間と労力をかけようというものである。近道はなく、急がば回れである。赤ちゃんに何度も名前を呼んで聞かせても、しゃべりだすのは1年以上経ってからである。さらに作業の標準化、簡素化、その前提になる5S活動の“整

理、清掃、整頓+表示標識”を全員で毎日励行することである。

1.2.1 言いたいことが部下に確実に伝わっているか

上司が部下に作業説明や指示したときに、「わかったか?」と聞かすが、部下は「わかりません」と答えるか。99%は、疑問点などがあっても「わかりました」と答えている。間違いや疑問も言いたくても言えなくさせているのは、上司自身だとだれもきづかない。これは結果だけを求めてきた日本式の現場教育の欠点と考える。これを悔い改める勇気が今必要なのである。言いたいことが気軽に言える雰囲気づくりは、上司が変わればすぐにできる環境整備である。伝わったかどうかを、「確認の意味で復唱して見て下さい」というだけで、伝えたいことがどれだけ伝わっていなかったかがわかる。それは部下の理解度だけでなく、伝える側の説明の不十分さも承知しておくことである。さらに具体的なやり方は、後述する。

ドイツのマイスターの資格に、経営力、開発力、技術力に加え教育力の4つ柱がある。筆者の注目は、教育力である。それは日本式の背中を見せて覚える方式のやり方でなく、その新人に一人ひとりに対して、それぞれのやり方でわかるまで徹底して指導するやり方である。その説明ができなければ、資格が取得できないのである。現在社会においては、師匠の背中を見て黙って見習う方式のやり方が継承されており、指導者自体が時代や現状に合わせて変わっていくことが、求められる時代になっていることを再認識すべきである。だからこそ、双方向でのコミュニケーションをとるためのやり方が必要になる。

コミュニケーションとは、ややこしく面倒なことであることを最初に認識しておくべきである。コミュニケーションはただ会話することではなく、言いたいことが確実に相手に伝わり、自分のやって欲しいことを相手にしてもらえると合意することである。だから一方のアナウンス方式でなく、双方向でのやり取りになる。手間のかかることであるがゆえに、相手が家族や仲の良い友達を思って接することである。心理学では、同じことを8回も言わないと伝わらないともいわれている。

1.2.2 教育の重要性の評価事例

欧州で数多くの企業や工場のコンサルティングをしてきた。その成果が発揮できたのは、なんと教育に十分な時間と労力を費やした結果であった。一例として、コンサルティングした某企業で10年間のインプット（コンサルティング費用、ワークショップ等の人件費、材料費用など総額）などに対して、アウトプットの計算を綿密に行った。その結果、仕掛在庫（1/50以下）、工程内不良、生産性向上（5倍以上）、リードタイム短縮、労働災害の削減などで、10倍以上の成果を得ることができた。

この工場長のプレゼンは、ドイツで発表しセンセーショナルな評判になった。今までにそのような計算をしたことがなかったこともあり、そして結果として改善の進んでいる工場として何度も評価されることになった。そして、多くの講演依頼や工場見学があり、受注も好調になっている。彼曰く「教育こそが、一番のハイリターンである」と証明してくれた。しかも16年間のコンサルティングにおいて、一番勉強になったのが、人間性尊重を主にしたフィロソフィーの学びであったという。一見見えないフィロソフィーが見えるようになり、確実に実践した賜物として、ドイツのシェア80%、欧州のシェア50%という欧州のリーディングカンパニーに成長できた。

現場での労働災害の影響や余韻は、計り知れないほど辛いものがあり、雰囲気もとても暗くなり生産性の低下も著しく影響を与える。フォークリフトによる死亡事故、足切断事故など、身の毛がよだつ嫌な現実話を欧州の工場でも聞いた。人は前方向には意識して作業できるが、後ろにさがるという時の注意力は格段に低下する。そして思わぬ動きをするから走行しているフォークリフト運転手も対応できないので、事故になることが多い。このようなこともあり、安全で安心して働くことのできる職場づくりを目指すことにした。

工場内の組立エリアでのフォークリフトの使用禁止を掲げて、職場の安全の確保がいくつかの工場で実現できた。また合わせて、パレットからの取り置き作業も台車化して、腰の高さにすべて持ち上げ作業姿勢を改善した。作業姿勢が悪くなると、疲れてしまい安全行動ができなくなり、災害だけでなく作業ミスに至ってしまうことを体験した。さらに小ロット化、1個流しにして流れの良い作業に徹底的に変えていった。こういった作業環境の整備は、一見地味な取り組みであ

るが、効果は大きいと実感している。構内物流の改善も相まって、工場内の仕掛在庫が先の事例のように 1/10 ~ 1/50 以上に削減できるようになってきた。合せて労働生産性も 2 倍から 7 倍以上に向上している。

1.2.3 ちょっとしたケガがきっかけに安全を強い意識し始めた

著者の安全に対する意識は、日本でのコンサルタントになる前の経験があった。自社の物流部門で、ラベル表示をすべてラミネートフィルムで行った。それをマジックテープで棚などに取り付けていた。ピッキング作業時に、ラミネートカードをカットした四隅のエッジで、手の甲に切り傷をしたオペレータを目撃したことがあった。そのオペレータから手にケガをすると女性は水仕事をするので、1 週間は治らないことを聞かされた。その人だけでなく多くのオペレータが経験していた。その実情を知り、すぐに全員を集めてすべてのカードの四隅をカットした。

その小さな事件をきっかけにエッジやバリがあると、異常なまでに反応する人間になり替わった。それ以来、治工具や設備を製作した時は、いったん目で追ってバリやエッジが残っていないか確認し、さらに目をつむって手先で舐めるようにそれらを探し、ないことを確認してから現場に設置するようにした。この経験がその後の安全に対する考え方と行動を変えるきっかけになった。些細なことであるが、その些細なことを見逃していくと段々悪さ加減を感じなくなり、結局大きな事故になっていく。後の祭りでは災害にあった人に申し訳が立たない。コンサルタントになってからでも、常に「安全で安心して働きやすく楽で楽しい職場づくり」を掲げてコンサルティングしている。

OPL (ワンポイントレッスン, A4 紙一枚に集約した解説書)、ビデオなど文字をあまり使わないでも理解しやすい作業マニュアル、手順書、標準類、作業指導のできるチームリーダーを養成する制度の導入にも取り組んだ。この「組織的な問題」と称している、マニュアルがない、手順がない、標準がない、あるけど古くなったまま使われていない、現実と全く違うなどの問題である。これは極端な話、A4 の紙 1 枚で整備ができる。これを正すのは、他にもないその職場の上司の役目でもある。それが自ら規律を作るのである。

従って、自らの人間力を向上させないと部下がついてこないのである。上司は辛い、その分余計に給与をもらっているであり、職場の規律向上や環境整備を行う役目がある。それは自らを鍛えあげられ嬉しいと思うべきである。そのことに気づいてない人が誠に多い。人間力とは、色々解釈はあるが、イメージとして人間としてとても魅力ある人で「あなたの言うことなら無条件で OK です」といわれる人のことで、オーラのある人といってもいいだろう。

1.2.4 見えないが部下には家族がいるが、彼らの人生を上司はその責任を担っている

時間がない、人がいない、お金がないとまず反論する人たちがいるが、できない言い訳を言っているだけで何もしようとしない能天気な人達がいる。その人たちは、人間ではなく動物ではないか。まず人間になることであり、即刻考え方を換え行動を換えることが必要である。できなければ自ら降格を申し出たり、考え方を一変するべきである。変わる勇気を持つてほしい。経営陣もそこに厳しく踏み込むべきである。

某企業は、毎月人事異動をしている。上司が目標を達成できなければ、他部門に行き再挑戦する。できないと従業員に成り下がる。厳しいが本人の努力が足りない、当然であり部下には良い昇格のチャンスでもある。何もしない上司は、その部下やその家族が困るのである。見えないが、部下には家族がいることを認識すべきである。

何もしなければ何にも見えなくなる。しかし、やり方を変えてみると、見えなかったことに気づきできることがわかる。手の甲を下にすると見えなかった手の平が見えてくる、実に簡単なことだ。これは価値のない作業や仕事をなくしていく、つまりムダを知ることとムダを徹底的に排除していくことである。これはすぐにできることであり、効果もすぐ出る。多くのお金をかけたり、大きな労力をかけたりして大きな成果を期待しているが、その逆である。お金をかけないでしかも労力もあまりかけないでも可能となる。それは、その職場の上司の意志と熱意に掛かっていると考えるが、いかがであるか。人間力のある上司には、部下はその上司に信頼を置いて自分で考え良い提案をしてくるものである。

1.3 これを阻害している要因の 1 つに、ヒューマンエラーの積み重ねがある

ヒューマンエラーは、定義として「事後のきっかけになる人間の間違い」である。しかも人間は、ミスを犯す動物である。茶碗に箸、パンにバターという鉄板の関係である。コンサルティングをしていてわかったのは、その 99% は実

にたわいもない些細なことの積み重ねであった。小さなコトが積もり積もって間違いになり、事故や災害、さらに不良発生につながっている。それでも大きな事故にならなかったのが、結果オーライで済ましていた。

急速な情報化社会になり、個人がビッグデータを簡単に操作でき、またスイッチ1つでも誤操作すれば大事故にもなってしまう時代になってきて、さらにその振れ幅は大きくなる傾向がある。たわいもないことでも、テコのようにちょっとつづけば一瞬に大きな事故や災害になってしまう。逆にその些細なことの処置や処理の仕方ですら事故にならずに済むのである。些細なことゆえに、すぐに対処すると時間の労力も費用も掛からないが、それを実践する勇気と行動力が欠けていると考える。

わかっているようでわかっていない事例を紹介する。禁煙マークは、AかBかどちらが正しいか？またその理由は？と訊ねると、A:B=2:8の比率での答えが返ってくる。なぜAなのかと問いただすと明確な答えは返ってこない。Bの方は何となく右利きだから斜線が書きやすいという返事が一番多い。正解はAであり、その理由はNOのNの斜線がOの字にスライドした図形であった。理由がわかると、人は納得し忘れないものである。

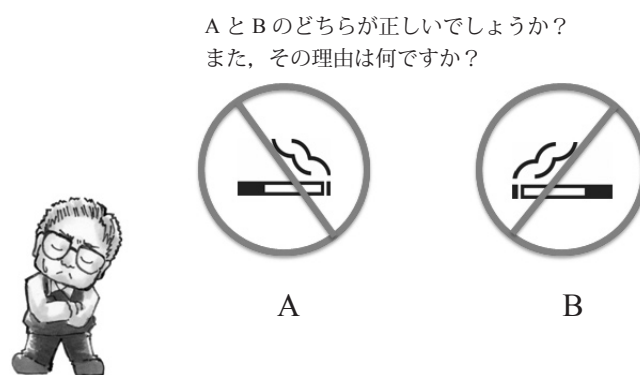
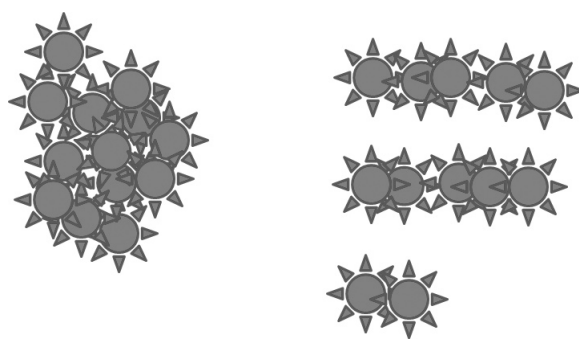


図2 NOマーク

また、次の事例として、太陽マークの数の問題である。右はすぐに12個とわかるが、左は数えにくくしかも12個か、13個なのか不安でもう一度指でなぞって数え直しされたはずである。つまり、混乱させている環境が作業の迷い、不安から間違いになっていくことが容易に想像できる。



●右側がわかりやすい理由はなんでしょうか？

図3 太陽マークの数は左側はいくつありますか？ 右側はいくつですか？

1.4 ヒューマンエラーを撲滅するには、逆のハインリッヒの法則を活用する

有名なハインリッヒの法則があるが、実は小さな事故の300件の下には、その時に遭遇した事故にならなかった紙一重のヒヤリハットや些細な不具合などが存在していると想像できる。その数は、 $300 \times n$ 倍もあると想像される。見える部分のことだけではなく、この些細な不具合が潜在的にあるモヤモヤゾーン、つまり職場の雰囲気から改善をしていく必要があると考える。

見えないコトが実は大切で、水や食料よりも見えない空気は、1分でもなければみな死んでしまうことでもすぐに理解できるだろう。コンサルティングで多くの現場を見てきたが、会社の問題の9割は人間関係にあるといえる。問題は外にあることは少なく、実は内部であることが第三者の立場でもよくわかる。

この職場の雰囲気を変えていくことが、ヒヤリハットやモヤモヤゾーンの要因をなくしていくことに効果があると考える。この取り組みを筆者は、逆のハインリッヒの法則と考えている。しかもこの取り組みは、お金がかからないノーコスト、ローコストの活動である。ただし部下が勝手にやれば業務違反になってしまう恐れがあり、その率先して行動した人が批判される。

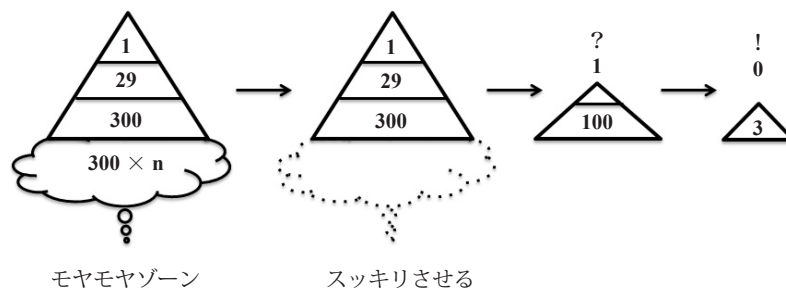


図4 ハインリッヒの法則のモヤモヤゾーン

そのために上司が職場の安全確保の業務として、職場全員に取り組みさせるのである。そうすれば、ハインリッヒの法則である 300:29:1 の比率が、300 が 1/10 の 30 になれば、29 は 1 以下になり、1 の大きな事故は 0 になると考える。要因の些細なことを、徹底的になくす考えである。まさに凡事徹底の実践である。その感性を磨くことが大切である。そのために本質とは何かと目的は何かを考える、本物を見極める、モデルの現場を見学するなどがあるが、その気になればすぐにできることばかりである。

2. 職場の雰囲気を変える

職場の雰囲気を左右するのが、挨拶と笑顔だと考える。人間は常にマイナス思考になりがちであり、他の動物と違い鋭い牙や爪などを持っていないので、危険を察知する能力が発達している。見知らぬ人と会った瞬間に、この人は良い人か悪い人か察知するという。それを回避でき改善できるのが、挨拶と笑顔だと考える。しかもこれもお金がかからない。雰囲気が改善されて良くなると、些細なことを職場全員ですぐに取り組むことができるようになる。

ゴミが落ちていれば誰となくそれを拾ってゴミ箱に入れる。掲示物が傾いていれば、水平に戻し貼り付け直す。簡単なことが実践される雰囲気の職場では、問題や異常が段々と少なくなっていく。仕掛や在庫が少なくなるからモノ探しがなくなり、探すムダや歩行や会話がなくなり、モノの定位置・定方向・定量化が整うと、手元化や順番化の整備が一段とできると工数は半減できる。仕事が早くできるようになり、品質、納期も良くなり結果的に生産性も向上する。トラブルがなくなり、笑顔が増え余裕ができ、職場の雰囲気も変わっていく。難しいことでなく、簡単なことを確実にやるかやらないかで大きな違いになる。

2.1 作業環境の整備と多様なオペレータへの対応と巻き込み方

働き手が少なくなって人員不足に対応するために、派遣社員、パートさらに外国人も採用しなければ操業できなくなっている。彼らを家族か親しい友人だと思って接することが肝要である。姿かたちの少しの違いはあるが、同じ赤い血が流れている。鏡の法則といわれるように、丁寧に説明をすると丁寧な反応が返ってくるのが普通である。少し説明の回数や時間が掛かるが、最初に時間と労力を掛けないと間違ったことやヒューマンエラーを発生させて後始末に逆に自分の資源を捨ててしまう。考え方を替えて、手間暇を掛けてあとで楽になると思って教育する。

作業指示だけでなく、相手のことを知ること、相手のことをもっと聞いてあげる、相手の気持ちになって関心を持つ

から相手もあなたに関心をもつようになる。この大切な蜜月期間を有効に接するしぐみを会社で構築することである。指導・教育・訓練なしでは事故の元である。自動車教習所で約1ヶ月先生と同乗して仮免、合格でようやく一人で一般道路にて運転ができる。なぜ会社ではすぐに作業をさせるのか。まさに練習をしないでいきなり路上にて運転するのは暴挙そのものであり、命がいくつあっても足りない。共感というよりも相手の心に一步踏み込む思いやりの姿勢が大切だ。そのような考え方にするには、職場の上司でなく、会社の方針から変える必要がある。

そのヒントの一例として、① 情報を与え過ぎないこと。そして目立たせる、混乱をさせない工夫をする。② 先入観との整合。赤は危険、緑は安全というように、だれが見ても同じように感じるものを揃える工夫をする。③ 事故責任を問わないこと。つまりその人が事故をしても、作業指導などはその上司が行ったものであり、その人に責任を問わず取らせないように配慮する。そうしないと本当のことを言わなくなり、嘘や隠しごとになってしまうので、真因がますます遠のいていく。④ ミスの報告をしても責めない。⑤ と同様に報告をした人が不利益にならない雰囲気をつくること。逆に報告をした人に「発見してくれてありがとう」と感謝の言葉が出るくらいになると、当事者も本当のことを素直に話すだろう。内部告発者が責められることは絶対に避けなければならない。また上司にいいところだけを見せる人は逆に注意が必要である。以上のように、失敗から学ぶためにも組織全体から広く情報が集まるようにし、本当の情報提供がなければ何も始まらないことを認識し対応すべきである。

2.2 職場の雰囲気を変える具体的な挨拶とコミュニケーションのやり方

出勤した時に部下は、一体何に興味をもつのであろうか。それは上司の顔色である。上司のイライラした顔か、満面の笑顔なのかを部下は一瞬に感じ取る。失敗した時にすぐに報告相談ができるかどうかは、上司の顔色で決まるといってよい。上司は何があっても、またどのようなことでも受け入れる顔になっているべきである。そうしないことには、悪い情報がすぐにフィードバックされない。すぐに対応しなければ、あとで大きな問題に成長するからである。問題は小さい間に対応すべきである。その雰囲気づくりは、普段から上司が心掛けておくべき業務の1つと考える。

お金をかけないで、しかもすぐに実行できて効果のある方法がある。それが明るく元気な挨拶と清掃の励行である。これが良い雰囲気づくりになっていくと考える。ただの挨拶ではなく、相手の眼を見ながら相手の名前を呼んで、1人ひとり笑顔を添える方法である。朝の挨拶では、99%が「おはようございます」だけで、名前を添えることはない。某プラント企業の「名前を呼び合う職場に災害はない」という教えに共感して、数年前から労働災害防止の一環として取り組んでいるが、次第に効果を得ている。

名前を呼び合うとは、家族の関係に近くなっていく。親和感が密になっていき、思いやりの精神が養われるのではと考える。清掃は、自らの規律をつくると考える。綺麗になるから身も心も清清しくなり、常に清潔で過ごしたいきもちになる。さらに不具合の発見、そして再発防止策の実行までを「清掃」と解釈して指導している。これも毎日5分でも励行することでも違って来る。ただし、やらされ感でなく自らやる気を持つことが大切である。そのことを職場の上司が、部下に説得し納得させる必要がある。職場の環境が変わることで、人の心も変わっていくものである。

部下がミスをして上司が怒鳴りつけることがある。怒ることと叱ることの区別のつかない上司も多い。怒られた部下は当然落ち込み、家に帰ってもそのまま家庭に持ち込むので、家族は心配になり一緒に落ち込んでしまう。上司に部下の家族は見えないが、部下にしたことは部下の家庭まで響くのである。上司は、部下や部下の家族の人生までも責任を持つべきと考える。

ドイツに面白い例えがある。お前が悪いと指を指す時に、相手には人差し指を出す。しかし、中指、薬指、小指は自分の方に向いている。つまり、指摘した本人に3倍の責任があるというものだ。その作業指導、手順書作成、設備操作など、みんな上司が部下に教えたものである。指導・教育・訓練の不味さは、指導する方にかなり責任があるという。これを他責ではなく、自責と受け取ることである。物事の解決方法は、他責にしては一向に解決しない。自責の念になって、自分も関わって一緒になって取り組みましょと、姿勢を変えることで解決の糸口が見つかるものである。

2.3 問題解決には、今まで何も対策を講じていなかったことを再確認すること

ヒューマンエラーが再発するのは、何も対策されずにいたことを再認識することである。言い訳をしないで、謙虚に

なって一から取り組む。再発防止は、工場の幹部が自責の課題として真剣に取り組むことだと考える。会社の鑑は社長、工場の鑑は工場長というように、その職場の長が鑑（人間としての模範・規範、鑑＝鏡）である。つまり自分の取り組んできた姿勢の結果が鏡のように映っているのである。部下に言ってもできなかったのではなく、自分の言い方はどうすれば部下に伝わり実践してくれるのかと考え直すことである。面倒くさいが、それをしないことには人間関係は改善できない。



図5 上司は職場の鑑

人間は感情の動物ゆえに、レンチンでOKというわけにはいかないことを再認識することである。その見えない山頂を超えることができれば、自律性のある職場になり、上司が何も言わなくても部下が中心になって動く職場が待っている。部下は単なる労働者ではなく、ドラッカーの言うように知識労働者であり、会社で唯一成長していく資源でもあり、教育に力を注ぐことである。反省だけでなく、具体的な行動の積み重ねが職場を変えていく。やれば必ず現場は変わり、人の心も積極的に変わる。

3. 社員の持っている才能・能力・情熱を100%発揮させることを考える

社員の幸せは、回りまわっていくと会社の幸せになり、結局社会貢献していくことになる。社員の幸せはなんであるか。普段そのようなことは考えずに生産活動をしているが、羅針盤無しで航海するようなもので恐ろしいことである。会社に来るのは、生活のためという答えがほとんどだ。社員の幸せは、社員の持っている才能・能力・情熱をいかに発揮させるかだと考える。彼らがそれらを発揮できれば、自己成長や自己実現することで良い仕事ができ年収も向上していくときづくはずだ。50%、60%では不完全燃焼と同じで中毒死してしまう。彼らの人生がもったいないと考えて欲しい。

逆にこれらを最大限に発揮させることで、満足のできる人生を送れると考える。その環境をつくっているのが上司であると考え。上司は部下が働きやすい職場を提供することが重要な業務である。上司が自分の失敗を部下に押し付け、部下の手柄を横取りし、上にはゴマを擦って昇格しても、あとで梯子を外されるのが落ちである。

部下の成長は、やがて自分の成長になり、部下が上司をさらに上に上にと推挙してくれるようになる。つまり、上司の仕事は、自分以上の人間を何人育成していくかで評価されるべきである。教育で人は変わっていくものである。では何人育成すべきかを聞いてきたが、現場の声として10人以上であった。またその上司は、部下育成だけでなく自分の上司を早く乗り越えるように努力することで、双方からも認められる人物になっていくと考える。そのような職場では、人間関係もよくなりモヤモヤゾーンもスッキリして、ヒューマンエラーも少なくなっていく。

3.1 教えるのではなくきづかせるアプローチが大切

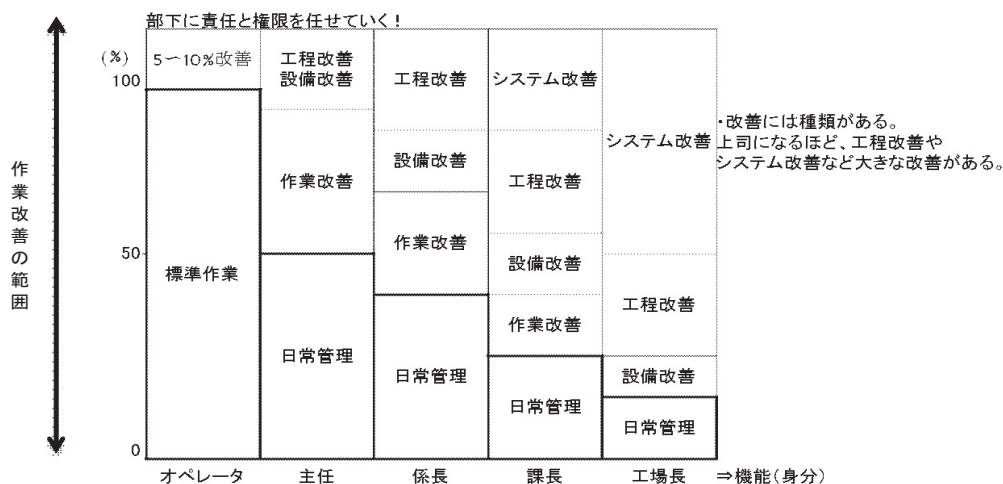
部下に少しずつ責任と権限を委譲しながら、任せていくアプローチが求められる。往々にして、昇格した人は楽をしたいがために旧態依然と以前の仕事をやりたがる。自分の仕事を取られまいとして、教えることもしようもしない。会社の癌になっていく人がいる。これでは部下や組織は成長しない。職務を明確にして、業務の中に改善業務を取り組ませる。上に行けば行くほど、小さな改善から大きなシステムの改善に広げていく。言い方を替えると、昨日今日の仕事から明日明後日の仕事に立ち向かっていかないと、競争力に負けてしまう。

早道のために答えをすぐに教えるのではなく、きづかせることが大切である。なるほどそうか！と悟った時には一気に吸収したい心と頭の扉が開く。それは少し手間がかかるが、その現場に向き現地現物で現物を触りながら実際に働いている人と一緒にワイガヤ方式で手足を動かすことで得られる。筆者は、ワークショップ方式と呼んでいる。そのような教育の時間と労力を設定することは、会社を活性化させる原動力になる。作業ばかりやっていると、人の頭は改善する知恵が失われていく。これは会社にとって大きな損失になる。

ここで温故知新の言葉を紹介する。山本五十六の言葉である。

表1 職務の労働分配図

・多くのマネージャーが、一ランク下の仕事をしている。いつまでもプレーヤーでは成長できない



・各自の自主性を重んじる。マネジメント力の強さでもあり、被害も災害も少なくなる

やってみせ、言って聞かせて、やらせて見せ、褒めてやらなければ、人は動かじ。また、話し合い、耳を傾け、承認し、任せてやらなければ、人は育たず。さらに、やっている姿を感謝で見守って、信頼せねば、人は実らず。人の上に立つことは、辛いことが多い。でもそれだけ自分を磨くことができると思い、せっかくなら自分自身をさらに大きく成長できる特権をもらったぞ、と考えるてはどうか。部下が愛おしくなってきたら挨拶から変わっていく。

3.2 マネジメントのやり方を変える

上司がマネジメントスタイルを変えないと時間や考え方は変わらないままだ。そのためには、従来のやり方を新しいやり方に変えていく。例えば、① 大きなPDCAを回すのではなく、小さなPDCAをたくさん回すことで、実際にやってみて、自信につなげていく。自信がつくと自ら考動するようになる。② 一方向からの指示命令ではなく、双方向で繰り返しコミュニケーションを多く持つことで、相手から聞き出しながらきづかせていく。良い質問ができるようになり、傾聴する姿勢になっていく。これが信頼になっていく。③ 仕事＝作業だけで体を動かすことに集中していた。これを仕事＝作業＋改善という考えにして、脳も汗をかきながらより安全に、より楽に、より正確にといった仕事が常に考えることが当たり前になるようにしていく。これはピラミッドの構造ではなく、逆ピラミッドの考え方で、社員の上にはお客様があり、上司や経営者はそれらを支える構造になっている。

先の部下に任せる前に自分の自己教育が必要であり、部下に任せられない業務は何か、さらに任せても良い業務を考

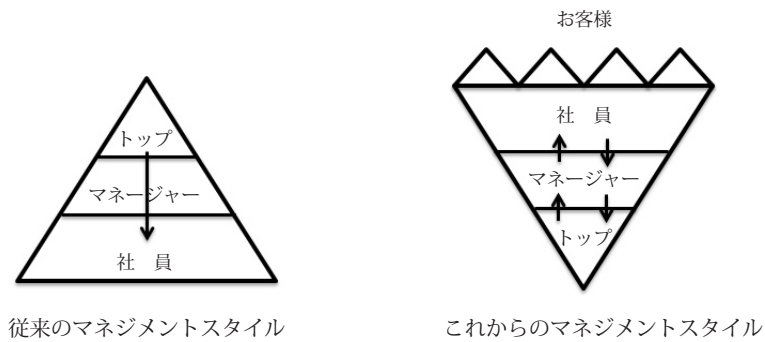


図6 マネジメントスタイルを変えていく

えて、少しずつ任せていけるものから教育をしていく。時間はつくるものではなく、こじ開けるものだと聞いたことがある。自分の意志や熱意でこじ開けると、時間はつくれる。毎日の食事やトイレも自らつくっているではないか。自己管理を少しマネジメントするだけで、創出できる。その効果的なやり方を見出して、部下や職場に展開していく。彼らからも一緒になってヒントをもらえば、職場の雰囲気は変わっていく。安全な職場を確保することで、ヒューマンエラーは確実に削減でき、これが品質向上になり、結果的に損失が少なくなり仕掛や停滞が少なくなり、生産性が向上し生産数も確保できるように変わっていく。

4. ヒューマンエラーがなくなれば、品質向上ができ生産性向上やリードタイム短縮ができる

ヒューマンエラーがなくなっていくと、災害がなくなるだけでなく、不良手直しも大幅に削減できる。例えば不良手直しがゼロになれば、利益は2倍になるほど効果がある。ゼロになった事例はないが、限りなくゼロに近づいたらこの利益が見えてきた。不良手直しがなくなれば、余分な仕掛や在庫も最小限にできるようになり、リードタイム短縮が可能になる。

単純にリードタイム短縮が半分になれば、生産性は2倍になる。1つひとつの工程の作業時間は変わらなくとも停滞時間が大幅に削減できる。それほど不良手直しが工程の流れを阻んでいる。安全な職場づくりは、余分なモノがなく異常がすぐわかり即改善されて構内物流も流れがスムーズになり、規則正しい人体と一緒に健康なシステムになっていく。

おわりに

安全な職場づくりのヒントの実例がある。米国のアルミメーカーのアルコア社の取り組みでは、安全を最優先にしたトップの姿勢が全社員に伝わり、10年余り継続した結果、100人当たりの年間労災休業日が、1.87日から0.15日に削減できた。さらにこの間の生産性が3倍増加し、株価の時価総額が8倍になった事例である。安全は一見遠回りのようだが、“急がば回れ”は的を得た諺である。一手間、一工夫、一確認しながら、地道な取り組みがやがて大きな成果になっていくと考える。

文 献

- 1) 日経ビジネス 2016年8月1日号、夏祭りが危ない、日経BP社、(2016)
- 2) 柳生俊二、1から始めるセル生産方式、日刊工業新聞社、(2003)
- 3) エリザベス・ハース・イーダスハイム著、上田惇生訳、理想を求めて、P.F.ドラッカー、ダイヤモンド社(2007)
- 4) 松田龍太郎、ヒューマンエラー防止へのうまい教育指導と良い環境づくり、(2019)