

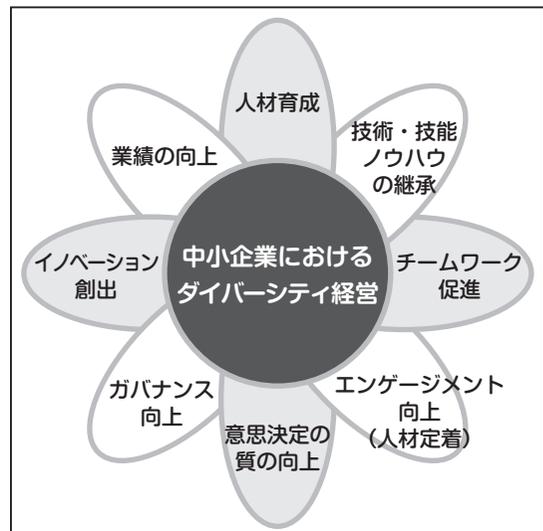
現場が主体的に取り組む ダイバーシティの推進事例！

「個を活かす」ことを焦点にしたダイバーシティ推進の延長線上には、中小企業が克服すべき複数の課題が横たわっています。既存メンバーの個性と意欲をチームで最大化して変化の時代を生き抜くには、経営の常識転換を前提に、重点課題解決を一体で進めるダイバーシティの推進が有効的です。本文中の事例紹介では、

- ① トップの姿勢
- ② 本音で互いを知り合う
- ③ 情報格差をなくす
- ④ 本音で話ができる関係性づくり
- ⑤ 一人ひとりの「強み」を起点とした課題解決
- ⑥ 参画機会の平等

に加え、5つのSTEP（流れ）を解説します。

図1 中小企業の課題とダイバーシティ経営



ダイバーシティ経営は 中小企業に向いている!?

● 経営常識の転換

「ダイバーシティ推進」と聞く
と、官主導で大企業や上場企業が
力を入れる「女性の活躍や働き方」
をメインにした取り組みが目につ
き、今ひとつ中小企業には実質的
な中身が把握しきれないテーマに
感じてしまうかもしれません。

もし、自社がダイバーシティ推

進に乗り遅れているとしたら、あ
らためて動機や目的、実態に即し
た内容を考えて効果的なアプロ
チ方法を見つめることが出発点に
なります。

特に、中小企業は経営資源が限
られており、特別な教育や活動の
予算、人員や時間に余裕がありま
せん。さらに、今のような変化の
激しい環境下では、社長一人が考
えて会社を引っ張るトップダウン
経営では変化のスピードについて

いきません。

多様な社員の個性や意欲を伸ば
し、全員参加型で企業力を高めて
いくダイバーシティ経営には、従
来の経営常識の転換が求められま
す。それが、中小企業が抱える限
界や課題を乗り越えていく突破口
にもなるのです。

図1は「個を活かす」ダイバー
シティ推進を通じて、効果的にア
プローチできる主要な課題領域を
まとめたものです。

個性のチームワークで 高まるエンゲージメント

●行動特性を理解し合う

ダイバーシティ推進は、仕事の価値を高め、新たな市場価値を生み出す取り組みにドライブをかける「価値創出のチームワーク」が前提になります。また「個を活かす」といっても、対個人のアプローチではなく、一人ひとりの個性や持ち味を多様性の強みにするた

めには、目的を共有したチームづくりが条件になります。

その意味において、中小企業のダイバーシティ推進は一律一斉の全社的な施策にとらわれず、現場主導で課題を通じて取り組むことがポイントになります。また、経営層と現場の距離が近く、その気になれば動きが早いことからトライ&エラーの実験場が作りやすいという利点もあります。

例えば、メンバーの得意なこと

チームワークで重視したい個性とは？ オンラインで簡単にできる特性診断

組織が「個人の特性」をうまく活かせていないと、メンバー間の相互補完とシナジーが働きにくいもの。`**トクヨン診断α**`は、自分や他者の仕事の仕方の特徴を知ること、多様性を活かしたチームワークを実現するためのツールです。

4つの特性でジブンらしさを再発見！

《トクヨン診断α》無料



<http://www.scholar.co.jp/tokuyon/>

や特性を活かし、主体性を引き出すことで事業の革新やビジネスプロセスの見直しを進めるといふ狙いであれば、後述する事例のように変化の見えやすいライン部門でのトライをお勧めします。

その際に注目すべき個性は、能力や性格だけではありません。チームワークを前提とするなら、特に大事なのが仕事の仕方や情報の扱い方、コミュニケーションなどの「行動特性」です。

これは優劣や強弱などの差ではなく、適性や傾向、タイプの違いです。から、いかにお互いがその特性を理解して補完し合うかがチームのシナジーを生み出すポイントになります。

【成功事例】

半年で数千万のコスト減

●「日本一」を目標に全員参加で進めた工場の改善活動

従業員約200名の食品加工メーカーでは、主力のA工場で若手メンバーが中心となって「誇りを

持てる工場にする」取り組みに着手し、高い改善効果を上げています。コンプライアンス問題の発生によって工場内の雰囲気が悪く落ち込む中で、若手が発起して前向きに仕事をするために始めた活動でした。

メンバーが掲げた目標は、「業界ナンバーワンの付加価値の高い工場をめざす」

というチャレンジングなものであり、従来の職場単位の改善活動の延長では実現が難しいテーマに対して、経営層も積極的に後押しをしました。

活動の中心となったのは工場長と現場リーダー、主任の6人で、隔週ごとに本音の対話を重ね、ジワジワと工場全体に改善活動を波及させていったのです。参加メンバーとも対話を軸に、個々の思いや目標、目的を共有し「一体感とチームワーク」の力で目標に近づけていきました。

以下では「一人ひとりの得意分野や特性を活かす」ことで、飛躍

的な生産性の向上を実現した、風土醸成の取り組み①～⑥を紹介します。

① トップの姿勢

② 本音で互いを知り合う

③ 情報格差をなくす

④ 本音で話ができる関係性づくり

⑤ 一人ひとりの「強み」を起点とした課題解決

⑥ 参画機会の平等

① トップの姿勢

A工場は経験豊富なシニアから新入社員まで、30名弱のメンバーで構成されています。工場経営に携わる主力メンバーは工場長を筆頭に、現場のリーダーや主任の半数が30代前後の若手社員で、現場担当者は20代から50代まで幅広い年齢構成です。

長年の経験がものをいう製造の職場で、多くの若手が管理を任されている背景には「年齢に関係なく実力とやる気がある社員を育てていく」という経営サイドの思い切った決断がありました。

② 本音で互いを知り合う

世代の異なる中心メンバー6人は、最初にそれぞれが見えている現場の実態や課題を出し合いました。普段は日勤と夜勤に分かれているため、お互いのことを詳しくは知りません。交代時の引継ぎにおける課題や新人の現状、自身身の悩みや困り事を本音で話し合えたことで、今まで見えていなかった課題が明らかになり、目標達成に向けて注力すべきことも明確になりました。

③ 情報格差をなくす

現場のメンバーが与えられた役割を超えて主体的に改善に取り組むためには、上下間の情報格差をなくし、自分で判断・決定できるようにすることが大切です。これまで工場損益や生産状況などの数字は随時共有されていましたが、数字の背景や意味は十分に伝わっていませんでした。「数字だけでなく情報の背景も伝える」「工場の実態や目標値とのギャップも分かりやすく見える

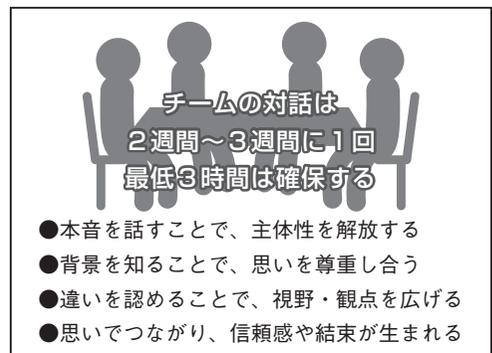
化する」などして、メンバーが自律的に改善を進めるためのヒントにつながる情報を可能な限り共有していきました。

④ 本音で話ができる関係性づくり

言い出しづらい問題や課題を積極的に出し合い、実態を把握するために行われたのが「本音で話せる関係性づくり」です。お互いを知り合い、心理的安全性を高めるための対話では、自分の生い立ちや大事にしている価値観などを紹介する「ジブンガタリ」(自分語り)に時間をかけました。

長年一緒に仕事をしているメンバー同士でも内面まで見せるような話はほとんどしていません。素顔の人となりに触れれば、改善に取り組むときも事実や実態ありのままに出し合い、困ったときには気軽に相談しやすくなります。このような対話を積み重ねていくことで、誰もが立場や世代に関係なく思ったことを言ったり、聞いかけたりできるフラットな関係性を築いたので(図2)。

図2 個性を活かし合うチームの対話



⑤ 一人ひとりの「強み」を起点とした課題解決

A工場では対話を続けた結果、様々な問題や課題が顕在化してきました。

- ・日勤と夜勤の情報共有の不足
- ・マニュアルの未整備
- ・新人の育成
- ・IT化の遅れ

などです。これらの課題を解決する具体的なアクションにおいては一人ひとりの強みを活かしました。例えば、主任Bさんの取り組み課題は「後輩の育成」です。

Bさんは20代の若手ながら現場のことを熟知しており、分かりやすい言葉で後輩に教えることが得意です。しかし、伝え方は口伝のみでした。そこで、暗黙知も含めた製造プロセスをマニュアルに落とし込み、誰もが読めばわかるようにしました。

また、現場の盛り上げ役のCさんは「原価削減の分析」に取り組むことになりました。Cさんが自身の経験を語る中で簿記に詳しいことがわかり、現場経験と簿記の知識を活かした改善点の見える化(数値化)を託したのです。

今の役割や担当範囲で分担を決めるのではなく、一人ひとりの強みが活かせる課題の解決策を任せることで、改善活動はスピーディに力強く推進されていきます。

⑥ 参画機会の平等

「全員に対して機会が開かれている」ことは、自発的な参画を促すための大事なポイントです。

活動の起点となった工場長とリーダー、主任は、対話や雑談など

で接点があった人たちの関心に任せて、取り組みを工場全体に広げていきました。

オープンな話し合いの場に関心を持ったメンバーが新たに参加したり、会議の準備などを手伝っていた派遣社員が休憩スペースの改善や活動資料の作成などを率先して手伝ってくれたりするようになりました。

通常「全員参加を推奨する」と言いながら、あらかじめメンバーが決まっている、一般職や派遣社員などのメンバーは対象外になっている活動は少なくありません。オープンに意見を募る場も、まともな根拠がなければ発言しにくくハードルが高くなっています。

本当の意味で機会が分け隔てなく開かれていれば、メンバーの多様性を取り込んで、各々の関心や熱意を活動に注ぎ込むことができ、それが活動の広がりや厚みにつながっていくのです。

このようにしてA工場では、多くのメンバーが多様なかたちで一緒に考え動くようになった結果、

半年間で数千万円規模の改善効果を上げることができました。

日本一への道のりはまだ半ばですが、このオープンな活動のプロセスを通じて、工場全体のコミュニケーションの質や仕事のモチベーションも上がりました。今回の取り組みの発端になったコンプライアンスに関わる事故やミスも大幅に減っています。

「全員参加型」ダイバーシティの進め方

前述のA工場の改善事例をガイドにしながら、現場主導で展開するダイバーシティ推進のステップを見ていきましょう。目指すのは、メンバーが生き生きと自分らしさを発揮し、協力しながら会社を展覧させて行く姿です。

● STEP 1

経営層・管理職の腹落ち

そもそも経営層や現場の管理職がダイバーシティの価値観に共感しているかどうか、取り組みの

実質を左右します。A工場の事例では「若手の抜擢」「全員参加で工場を良くする」という個々の強みや意欲を高める姿勢、方針を工場トップが打ち出すことから活動がスタートしました。

ダイバーシティ推進は、トップが権限委譲を含めて率先しなければ実現しません。まずは経営層が「自社でもダイバーシティ経営を実現したい」という強い思いを持つことが最初のステップになります。

● STEP 2

ダイバーシティ推進の目的設定

ダイバーシティのような抽象度の高いテーマは「目的」をより明確にする必要があります。なぜなら、多様性が活きるのは不確実性の高い環境下で新しいことにチャレンジするときであり、やるべきことや答えが自明な場合は「指示命令型の組織運営」の方が効率的に進められるからです。

多様性が息づく組織から、どのような革新や新たな価値を生み出したいのか、目的やイメージを明

確にすることで現場も動きやすくなります。

STEP 3

フラットな関係性づくり

一人ひとりが自分らしさを発揮するためには、上下・左右の意識や目線をフラットにする関係性づくりが不可欠です。難しい課題や複雑な問題にチームで取り組んでいくためには、メンバー同士が利害を超えて踏み込み合い、自発的に協力ができる信頼のベースがなければなりません。

それは「部長」「新入社員」といった立場や肩書ではなく「○○さん」という一人の個人として向き合う姿勢です。A工場の場合、気楽に本音の対話をする場を継続的に持つことで、徐々に関係性がフラットになっていきました。

STEP 4

個人の個性・強みの把握

一人ひとりの特性や持ち味を表に出していくことは、行動の自信や主体性につながります。

とはいえ、業務の中で反応や様子を観察するだけでは、本当の個性や強みを把握することはできません。そこで、お互いの個性を知り合う手段としてお薦めなのが「ジブンガタリ」です。一人が30分ぐらいの時間をかけて、自分のこだわりや好きなこと、大きく影響を受けた出来事や、大切にしている価値観などを語り合います。また、自分の強みを本人が自覚していないこともあるため、互いの強みをフィードバックし合うことはとても大切です。

STEP 5

課題を通じた取り組みの実践

「STEP 2」で決めた目的に向かって、チームでそれを具体化するための仮説やアイデアを考え、試行的に実行していきます。

トップの号令と上司の指示で進めるのではなく、自分たちで考え抜いて課題をつかまえ、相談しながら進めます。経営層や管理職は、広い意味において人が育っていく活動の意義や目的を理解し、サポート

ート姿勢がブレないように、メンバーを信じて粘り強く見守ることが大切です。

最初はこうした自律的な動き方に従業員は戸惑いますが、実践体験を重ねていくことで、自分が考えて動くことへの自信や、他のメンバーの個性をチームで活かしていく勘所や習慣も身に付きます。

自らの動機で取り組む活動には、やりがいや楽しさが伴います。それが「やらせなくても」自走していくエンジンになるのです(図3)。

まとめ

次々に起こる想定外の変化に対応し、新しい価値を生み出していくためには、同質化した組織や一部の人の頑張りだけでは限界があります。

従業員一人ひとりの個性を多様な強みとしてとらえ、チームで掛け合わせて大きな力を発揮できる会社は、働きがいという価値で「人に選ばれる」会社にもなるのです。

図3 ダイバーシティ経営の進め方とポイント

