

変革の現場

2018

4

ニッカウキスキー

ニッカウキスキー（本社＝東京・南青山）は、課題解決能力の向上などをねらいとして、製造現場のリーダーを半年間で養成する「現場力向上リーダー育成プログラム」を2017年度から実施している。

講師による個別指導も充実しており、同社の現場力強化につながっている。

日本生産性本部が開発した「現場力向上リーダー育成プログラム」は、参加者各人の自ら取り組みたい課題（本人の困りごとや組織から期待されている課題等）を直接取り扱って、改善効果を実感し成功体験を得ること、改善の楽しさを知らず、自主・自律的に継続的な改善に取り組む風土を醸成する。

矢島浩明・日本生産性本部主席経営コンサルタントの話

ニッカウキスキーの事例は、経営トップの問題意識や思いが明確であるという点が大きな特徴だ。研修を始めたきっかけはトップダウンだが、取り組みはボトムアップであり、

とにより、自ら主体的に動くことができるリーダーを育てる。今年度の「現場力向上リーダー育成プログラム」は3月から9月にかけて行われ、西宮工場と門司工場の充填部門から現場リーダー5人（西宮2人、門司3人）が参加した。門司工場では3月に開催された集合研修では、業務改善・改革の視点、リーダーシップ、業績をあげる人材を育成し、選定した課題を

トップが関与、リーダー養成で現場力強化



昨年度行われた「現場力向上リーダー育成プログラム」の研修風景

向けた現状分析手法、目標設定の考え方を学んだほか、門司工場の現場見学も行われた。4月から6月にかけては、研修を担当する矢島浩明・日本生産性本部主席経営コンサルタントが、参加者の職場を個別に訪問し、テーマや目標の確認や、「現状・原因分析実施計画書」（自らが半年間、取り組む課題を選定し、選定した課題を

岸本健利・ニッカウキスキー代表取締役社長の話



改善が一番大事なのは、改善すべきポイントを見つけたい。ここ10年だ。改善すべきポイントさえつかめれば、おのずと結果はついてくる。日々の仕事の中に改善のテーマはいくらでもある。「なぜこんなことをやる必要があるのか」といった疑問を常に持ち、それを改善のテーマにすればいい。そういう市場は好調なことも多い。海外でなことをやる必要があるのか」とも日本のこういった疑問を常に持ち、それを改善のテーマにすればいい。そういう市場は好調なことも多い。海外でなことをやる必要があるのか」とも日本のウ

改善活動による風土改革を目指したい

改善活動に期待していること

改善活動に期待していることとは、女性や高齢者も含め、すべての従業員が楽しく仕事ができる職場をつくること。二つ目は人材の育成だ。まずはリーダー層の育成をしっかりやっていきたい。三つ目は技術の伝承。技術を持った人材が定年退職でこれから辞めていく。標準化するべきところは標準化し、残された人間でやっていける職場にしたい。四つ目は風土改革で、これが一番大事だ。

最終的には、改善活動が常にどの職場でもぐるぐる短期間で回っているような職場風土を

どのよう場、岸本社長、西宮工場長、門司工場長等ていくか

の計画で、1人当たり12分の持ち時間で、改善実施状況の成果発表が行われた。

研修期間中は、直属の上司（課長）が指導員、その上の上司（部長）が指導責任者となり、参加者に対する指導、助言を行った。

改善実施状況の成果発表を聞いて、昨年よりは今年の方がレベルは上がってきており、QCS結果として利益が創出され、ひいトリーやQC手法がしっかり身につけていくなど感じた。短時間モチベーションが上がって、次の一つのテーマについてしっかりと改善を進むという好循環が生まれていく。部長や課長などのサポーター

トップダウンとボトムアップがうまく組み合わせられている。トップと現場リーダーをつなぐ経営幹部も熱心にサポートしている。私は常々、「改善は楽しくやろう。大きな

効果を上げなくてもいいからまずは自分の仕事を楽しくしよう」と言っている。改善が思うように進まない企業では「改善の楽しさ」を伝えていないことが多い。コストやリードタイムの課題をいきなり押し付け、成果が出ないと叱りつけ、現場がモチベーションを失い、改善活動を苦痛に感じていることがあるが、本来、改善とは知恵や創造性が発揮でき、自

分の仕事が楽しくなり、経営的成果にもつながる。「一石三鳥」以上の楽しい活動のはずだ。まずは改善の楽しさを体感してもらうことが継続的改善の大前提だ。

真の現場力強化には、現場の自主性を引き出し、自ら改善を進める能力やモチベーションを醸成することが、遠回りのようだが最終的には近道になると確信している。



楽しさを体感してもらうことが継続的改善の大前提

矢島浩明・日本生産性本部主席経営コンサルタントの話

ニッカウキスキーの事例は、経営トップの問題意識や思いが明確であるという点が大きな特徴だ。研修を始めたきっかけはトップダウンだが、取り組みはボトムアップであり、