

シリーズ「変革への第一歩」 経営における知行合一 ⑪



マニュアル通りか マニュアルを超えたマニュアルで働くか

100年企業創り合同会社

小野 知己・日高 安則・林 浩史

1 今回の着眼点

マニュアルや標準化されたモノは、日常の仕事の中で、サービスマニュアル・機械・器具や設備などの操作マニュアル・手引書・手順書・QC工程表・規格・仕様書・基準などと呼ばれ、業種・業態や企業規模にかかわらず、よく使用されている。

しかし、使い方によってその効果が大きく異なってくる。

そこで今回は、マニュアルを経営の重要なツールとして位置付け、自社の付加価値や独自能力を創りだす為の活用の仕方について研究する。

※本寄稿文においては、企業名の敬称を略させて頂く。

2 「経営における知行合一」の考え方

(1) マニュアルとは何か

一般論として、マニュアルとは、行動や方法論を示したものであり、状況に即してどのように対応すべきかを説明したもので、これは所定の社会や組織(企業などを含む)における各個人の行動を明文化して示し、全体に一貫性のある行動をとらせるものである。

また、工学や産業の分野では、標準化とは、市場にある数々の仕様の中から「標準」あるいは「規格」とされる技術仕様を確立する過程であり、市場の競争原理を阻害することなく利益をもたらすことが期待される。ISOの定義では、「ISO規格は、国際的な技術の互換性確立のためのフレームワークを提供する技術的合意である」としている。

このように一般論として、マニュアルや標準化を捉えるとなんととな

く判ったようであるが、実際には、使いにくい表現となっている。

そこでここでは、実践的且つ活用し易いように考え、マニュアルと標準化を厳密に区別せずに、次のように定義して使うようにする。

マニュアル(標準化を含む)とは、誰が行ってもある一定の質の仕事ができる(同じ結果が出せる)基準のあるしくみのことである

(2) マニュアルの重要な目的

① 仕事・サービスの質や品質を安定する

特に質の安定には、“異常を発見できるしくみ”がなければならない。異常を発見するには、基準が設けられていなければならないことから、

“異常を発見できるしくみ” = “基準のあるしくみ”

となる。また、マニュアルの定義を具現化するには、

「再現性」と「見える化」

に注意しなければいけない。

例えば、モノづくりの会社では、「品質チェックリスト」や写真や図や絵で示した「限度見本」という“見える化”したマニュアルをつくり、検査工程で異常を発見して、不良品を社外に出さないようにしている。

② 人材を早期戦力化、また、多能工化する

新入社員や中途採用者でも、マニュアルなどを使い基本的な教育を行えば、一から教えて育てることに比べて、早く戦力にできる。

また、これを応用して、多能工が図れる。

多能工とは、生産現場で、複数の異なる作業や工程を遂行する技術・技能を身に付けた作業者のことである。一つの作業を身に付けた人に、別の作業をマニュアルで覚えてもらうことにより多能工が図れる。

そこで、中小企業においては、生産現場に限らず、事務処理、あるいは会社全体で多能工を図ることも重要となる。

つまり、主な業務をマニュアル化することで、誰でもどこの部署の仕事でもこなせるようになるのである。