



改善活動を文化として根づかせ現場力を高める

株式会社ソルコム



株式会社ソルコム

情報通信分野を取り巻く状況やお客様の動向など、我々が置かれている環境は目まぐるしく変化する中で、一昨年からスタートした中期経営計画（2017～2020）を実現していくためには、変革を支える足腰となる「現場力」を高めていく取組みが欠かせません。ここでは2014年からスタートした「SOLCOM流業務改善活動」の取組みについて紹介します。

1. はじめに

当社は、以前から工具や材料等の改良・改善を個人を中心とした改善提案活動に取り組んでいましたが、2014年より、対象を業務の改善に拡大し、職場のチームによる改善活動を全社的な「SOLCOM流改善活動」として仕組みを構築し活動を開始しました。SOLCOM流とは、当事者意識（Sense of Ownership）を持つことが現場力を高める第一歩であり、次に自分の仕事だけでなく職場の仲間、周りの仕事にも関心を向けて協働を進めていきます。さらに、このような取組みを通じて現場のつながり（Link）を強化し、これまでのやり方、習慣にとられない変革にチャレンジ（Challenge）

します。そして、現場の小さな変革をオープン（Open）にし、洗練・共有することによって全社運動（Movement）として広げていくことを意味しています。

2. SOLCOM流改善活動の仕組み

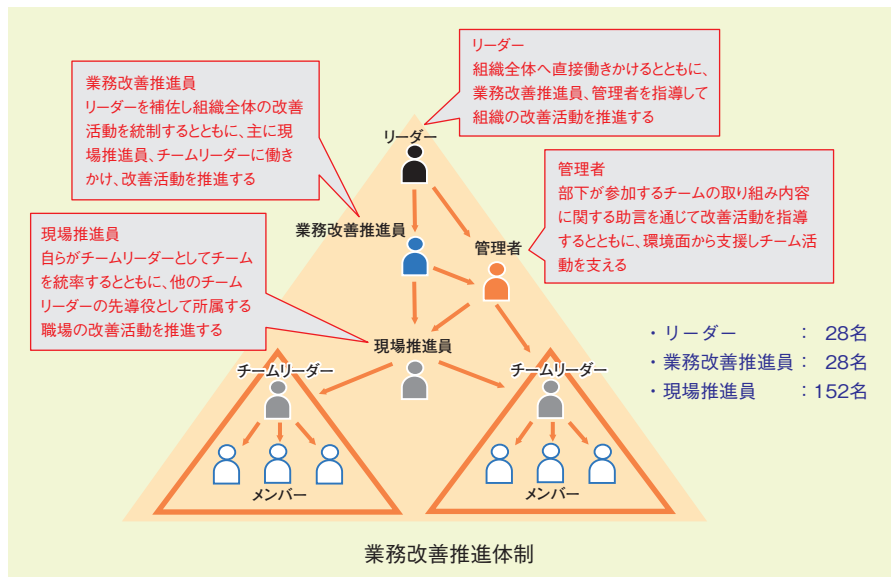
(1) 推進体制

SOLCOM流改善活動を推進するため、改善推進委員長（社長）が組織ごとにリーダー（本社部署長・支店長）を任命し、任命されたリーダー（28名）は、組織全体の改善活動の推進に

直接働きかけるとともに、組織内の改善活動を統制する業務改善推進員1名と職場の改善活動を統率するキーマンとなる主査等を中心に研修を受けた現場推進員（152名）を配置する体制を構築しています。また、SOLCOM流改善活動の年度活動方針等の重要事項を決定する業務改善推進委員会と改善内容の評価や展開を行う業務改善専門分科会を設けています。

(2) 7つのステップ

SOLCOM流改善活動の7つのステップは、PDCAサイクルに対応しています。SOLCOM流改善活動を推進



することは、PDCAをきちんと回し続けることであり、仕事の生産性を高め、組織がより高い成果を生み出すためのステップやプロセスを示しています。

PDCAサイクルをきちんと回し続けるということは、改善活動によって得られた成果を日常業務として定着させるとともに、さらに高い成果をめざし、新たなテーマによる改善の取組みを継続することです。現状維持に留まることなく、時間の経過とともに、改善活動のレベルそのものを、スパイラルアップしていきます。

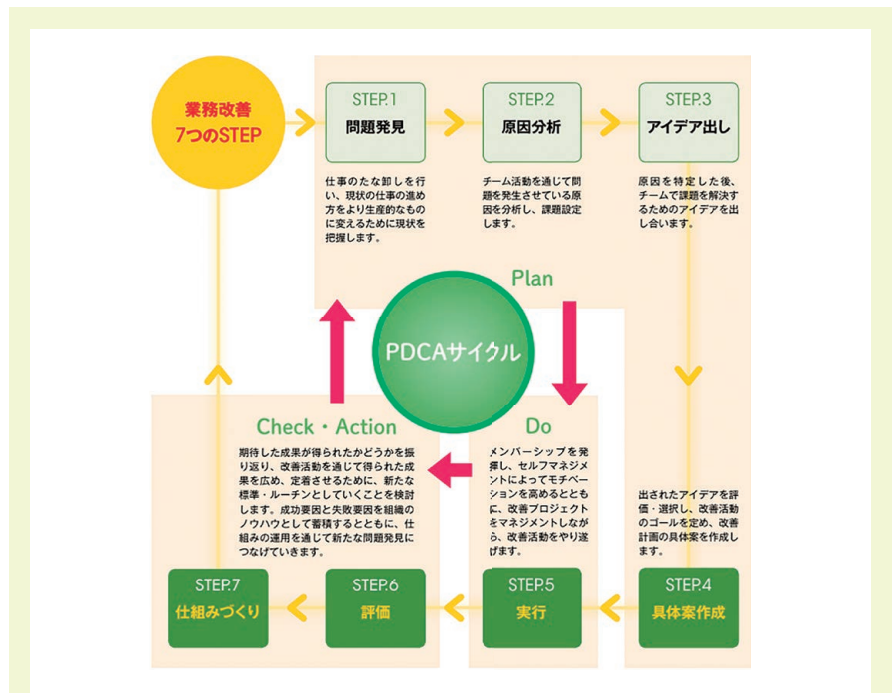
(3) マニュアル等の整備

改善活動の当事者である社員に対して、改善活動の必要性等をより深く理解するため、オリジナルでガイドブックを製作し、全社員へ配布しました。4分冊の構成により、ガイドブックの内容は業務改善の進め方、仕事のたな卸し、チームで取り組む活動、各種手法、実行ポイント、仕組みづくりのヒントなどの図解を加えて理解しやすいよう編集しました。

また、SOLCOM流改善活動のキーマンとなる業務改善推進員と現場推進員に対しても、役割や改善手法の解説に加え、実践で活用できる事例を掲載したマニュアルをオリジナルで製作し、このマニュアルを中心に推進員研修を実施しています。

3. アンケート調査と対応

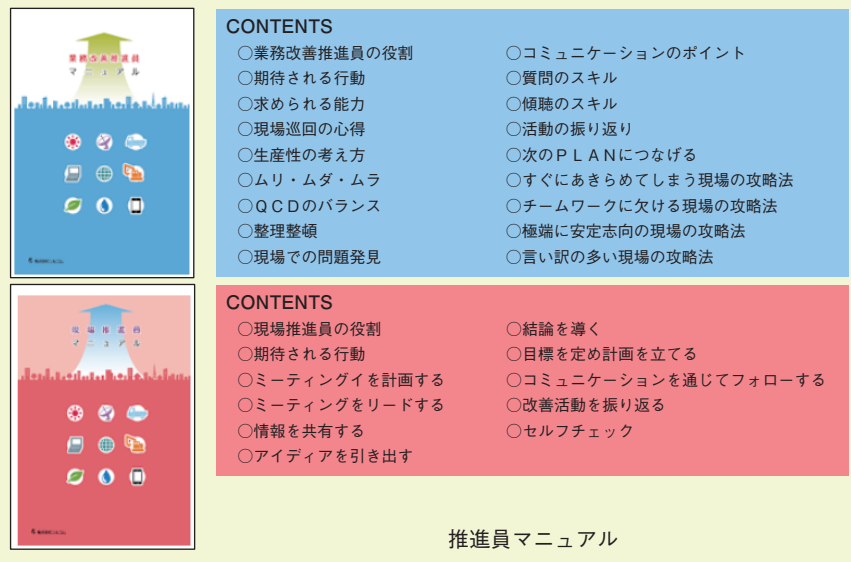
SOLCOM流改善活動をスタートして2年経過した2016年に、全社員を対象としたアンケート調査により、改善活動の現状を把握しました。アンケート集計結果は、当事者意識 (SO) を持って、仲間や周りの仕事にも関心を持って、つながり (L) を深めているものの、挑戦的な取組みや組織の枠を超えた高い目標を設定してチャレンジ (C) していく活動までには至らな



SOLCOM流業務改善7つのステップ



ガイドブック

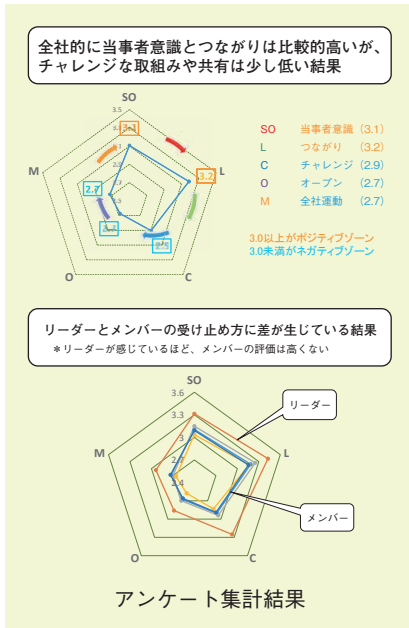


推進員マニュアル

い状況でした。また、組織ごとに理解・意識・活動に差が生じていること、さらにはリーダーとメンバーの受け止め方にも差が生じていることを把握しました。

このアンケート集計結果を踏まえ、2018年の業務改善計画には新たな取組みとして、組織を横断するテーマや新たな仕組みづくり等に挑戦するチャレンジ (C) テーマを組織ごとに設定することとし、リーダーが深く関与してテーマ完遂をサポートすることを宣言したポスターを作成し各職場に掲示しました。

また、活動に対する意識が高い組織のリーダーおよび推進員などへのインタビューで得た知見をもとに、SOLCOM流改善活動リーダー支援用テキストを製作しました。このテキストはインタビューで「できるリーダーの行動」を7つに分類し、すぐ行動ができるよう、具体的な行動や働きかける対象、その目的を細分化して整理しています。



4. 業務改善発表会

SOLCOM流改善活動の理解と水平展開への動機づけをめざし、2016年から毎年、全社業務改善発表会を開催

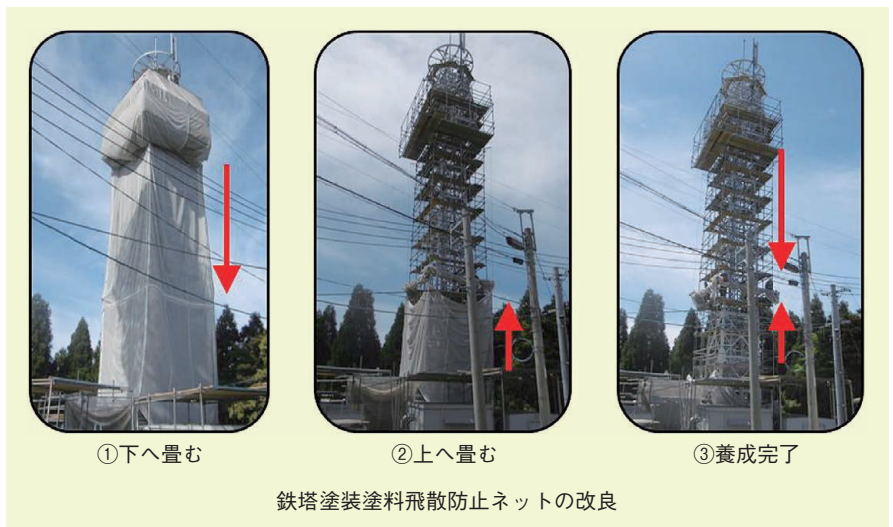
しています。昨年は、これまでの「考え方・プロセス・チーム活動」を主体とした発表に加え、より多くのチームが参加し、多くの情報を発信できるよう3分野（エンジニアリング、安全品質、営業・共通）の会場に分けた発表会を開催しました。

このような取組みの成果として、2014年度ドコモ建設業務改善活動発表会（2014.12.2）では、「芯線対象作業の効率化」の取組みが最優秀賞を受賞、2016年度ドコモ建設業務改善活動発表会（2017.5.26）では、「鉄塔塗装塗料飛散防止ネットの改良」の取組みが最優秀賞を受賞しました。また、2018年度ドコモ建設業務改善活動

発表会（2019.1.25）では、「48芯光コネクタパネルでの光挿抜作業の安全確保」の取組みが優秀賞を受賞しました。

5. 水平展開《改善の泉》

SOLCOM流改善活動状況をグループウェアの掲示板機能を利用して見える化を実現しています。このデータベースを『改善の泉』と命名し、894件（2018.12.31現在）の活動を登録しています。テーマや内容等を全文キーワード検索して抽出することに加え、「チーム活動」、「プロセス内容・進め方」、「効果」で優れている、自部門でも採用したい、他の部門へも紹介した



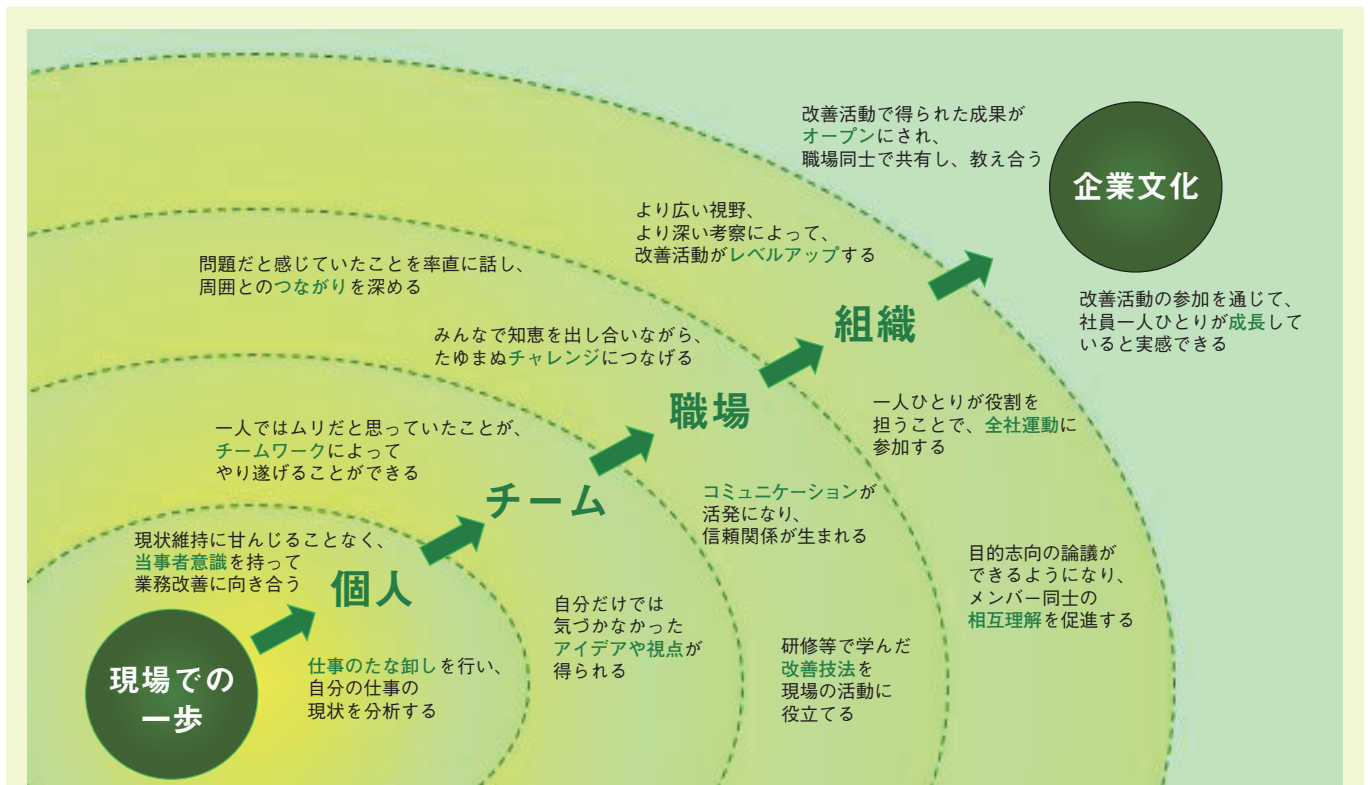
いテーマには『いいね』ボタンで評価して表示する機能も備えています。本社で取り組んでいる内容、現場第一線で悩んでいる課題や解決手段等の情報がタイムリーに把握・展開することができます。

6. おわりに

2014年からスタートしたSOLCOM流改善活動は4年が経過し、個人による改善活動の第一歩が、チーム活動を促し、それが職場ぐるみの活動に発展する段階に入っています。今後、より広い視野、より深い考察によって、改善活動がレベルアップして、組織全体に広がり、地道に実践することで、組織の中で相互作用と連鎖反応が起き、現場での第一歩がやがて企業文化を創り上げていくことにつながっていきます。



改善の泉



SOLCOM流改善活動の成長マップ