

## 視点

# 「カイゼンは経験がものをいう業務に適用が可能なのか」

北海道電力ネットワーク株式会社苫小牧支店長

(北海道生産性本部: 2021年7月苫小牧地区支部長)

松井 利顕(まつい・としあき)氏

**略歴:**1966年生まれ。'90年3月高崎経済大学経済学部経済学科卒業、同年4月北海道電力株式会社入社。2008年4月同旭川支店富良野営業所長、'11年4月同東京支社業務グループリーダー、東京支社IRグループリーダーを兼務。'14年6月同営業部営業業務グループリーダー、'17年4月同工務部ネットワーク利用グループリーダー、'18年4月同送配電カンパニー業務部託送サービスセンター所長を歴任。'20年4月北海道電力ネットワーク株式会社業務部託送サービスセンター所長、'21年6月同苫小牧支店長に就任。現在にいたる。



北海道電力株式会社の送配電部門が分社化し、2020年4月1日から「北海道電力ネットワーク株式会社」として事業を開始しているが、分社化前の2018年12月からトヨタ式のカイゼンを導入し、更なる効率化やコスト低減に向け、業務全般の生産性向上を目指している。

カイゼンは、業務の内容やプロセスなどを見直し、作業における無駄を省くことで生産性を高める手法であり、ほくでんグループ全体の経営基盤強化につながる取り組みとして、社員ひとりひとりの意識改革を図りながらすべての職場で実施している。

全社員に基礎研修を行うとともに推進組織や専任要員も段階的に配置・拡充し、各職場で生産性4倍増を目標として取り組みを進めている。これまで累計で10億円を超える効率化効果を上げており、今後さらに積み増しのスピードが上がる見通しとなっている。

作業時間の長い大量定型作業から取り組み、業務プロセスを細分化し時間軸で業務の「見える化」を行い、本当に価値を生み出すものになっているのか、前例や固定概念にとらわれずゼロベースで徹底的に業務の見直しを進めていくのがカイゼンの基本である。やみくもに結論を出すのではなく、当該作業をする理由と効果をしっかり見つめ直し、職場メンバーで議論しながら仕上げていくので、作業の効率性が高まるのは勿論のこと、安全・品質、更には人材育成にもつながるものと考えている。

その一方で、カイゼンを進めていく中で一つの疑問が生まれた。大量定型作業のカイゼンを通じて生産性を上げたり、スキルアップしたりしていくことは理解できるが、我々の業務にはそれ以外にも企画系業務、相談対応あるいはトラブル対応など多岐にわたっており、経験がも

のをいうと(私自身が)考えている業務が結構ある。大切なのは、こういった業務において、いかに人材育成をしていくのかということではないか。カイゼンはすべての業務に当てはめることができると聞いているが、どうすればよいのだろうか。例えば弁護士業務の場合は全員が国家資格を有しており、一定の知識なりスキルを有しているが、ベテランと新人では相談や裁判における対応力に大きな差がある。カイゼンに当てはめ、この差を埋めるための対策を講じることはできるのだろうか。

昨年9月、社外講師による管理職向け勉強会に参加した際、この点を聞いてみた。

弁護士の事例ではないとの前置きの後、「ベテランが有するノウハウ・行動のうち70%程度は可視化が可能である。それを応用動作ととらえ、ベテランの方にその時に何を考え、どのように行動しているのかを示してもらい、それをパターン分析したうえで可視化し、教育資料として活用すると良い。」との回答であった。

思考回路は見えずとも、頭の中で考えるという作業を行い、それが判断・発言・行動につながっているととらえればよく、人材育成のための生きた教材として活用できるのではないかと腹落ちした瞬間であった。この示唆をもとに定型大量系作業のカイゼンが落ち着いた次のステップとして実践していきたいと考えている。

さて、残る30%は…やはり場数・経験ということなのだろうか。その答えが見つかるのか不明だが、少なくともその割合を低減できるよう、今後も問題意識を持ちながらカイゼン活動に取り組んでいきたい。