

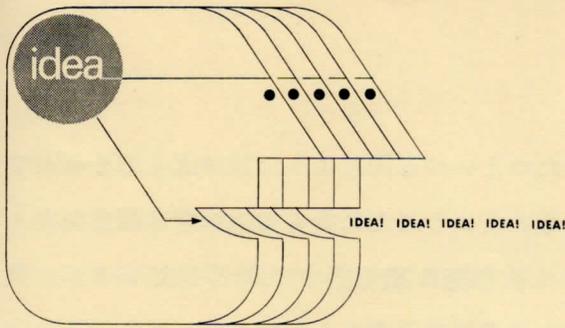
制度はつくってみたいけれどという会社が多い中で、びっくりするほどたくさん提案の出る会社がある。業種、業態からくる企業の体質もあるのだろうが、その原因はどこにあるのか。とくに提案活動が活発な各社に存分のお話し合いをいただいた。
(文責 編集部)

研究座談会 提案制度のプロモーション

- ・話し合いのポイント……
- 提案制度の目的は何か
 - 提案は量か質か
 - 個人提案とグループ提案
 - 賞金額は多い方がよいか
 - 審査方法のスピード化
 - 提案促進今後の方向

- ご参加 (敬称略) 井原 寿 (住友金属工業・鋼管製造所・システム部次長)
南 貞愨 (松下電器産業・人事助成室課長)
田中親臣 (日立造船・総務部主任部員)
山口芳昭 (日本生命保険・事務管理課長)
杉森 胖 (トヨタ自動車工業・電算部管理室)
司会 山田 宏 (日本HR協会・専務理事)

参加各社の 提案制度	①従業員数 ②女子比率 ③平均年齢 ④提案制度の創設	①年間提案件数 ②1人当たり件数 ③採用率 (%) ④実施率 (%)				⑤グループ提案比率 ⑥平均審査日数 ⑦賞金額 (最高-最低)		提案制度運営上の工夫など
		年	①	②	③	④	⑤	
トヨタ自動車 工業	①40,700人 ②5.1% ③28才 ④26年3月	45	49,400	1.3	72%	⑤約4割 ⑥20日 ⑦10万円-100円 相当物品	○グループ提案の奨励 共同提案 (2-4人) 集団提案 (5人以上) ○年2回全社統一課題提案 の募集	
		46	88,600	2.2	74			
		47	168,500	4.2	75			
		年	①	②	③			④
日本生命	①14,000人 ②73.5% ③26才 ④27年8月	45	6		50	50	○魅力ある行賞制度 (優秀 賞にハワイ招待など) ○事務改善のウズ巻運動を おこす	
		46	7		14	14		
		47	1,655	0.12	37	20		
		年	①	②	③	④		
住友金属工業	①31,000人 ②5.2% ③31才 ④24年7月	45	283,178	8.9	95.5	78	○段階別の報奨制度 社長賞 5万円-50万円 所長賞 3千円-3万円 課長賞 200円-800円	
		46	409,932	12.2	96	83		
		47	426,232	13.1	97	78.6		
		年	①	②	③	④		
日立造船	①24,439人 ②4.8% ③34才 ④29年8月	45	31,247	1.5	81	66	○職能管理制度 (提案表彰 が昇格要件に結びつく) ○発明考案展示会, 改善事 例発表会	
		46	33,158	1.3	79	57		
		47	42,607	1.7	77	62		
		年	①	②	③	④		
松下電器産業	①63,000人 ②34.9% ③25.4才 ④25年8月	45	656,535	12.3	58.1	○実施後優秀なものを特別 表彰する ○提案制度の細分化 (製品 提案を別ルートに)		
		46	838,807	14.8	7.5			
		47	785,030	12.4	8.5			
		年	①	②	③		④	



“制度”ではなく “職場運動”として 提案はまず出すことから始まる

各社の実情

- ・工場単位の自主活動は……トヨタ自動車
- ・「100万人の経営」をめざして……日立造船
- ・表彰段階を区分して質の向上……住友金属
- ・製品提案を別に内容を細分化……松下電器
- ・ハワイ招待で意識開発……日本生命

——各社の実情から特徴的な点をおきかせいただきたい。最近の動向としては職場運動としての提案と開発提案の2つがあるようだが。

杉森（トヨタ自動車） 件数がふえてきたのも去年、今年あたりから従来の「創意くふう制度」は会社一本で運営していたのを、工場単位の委員会をつくって活動するように一部組織をかえたことも効果があった。課題提案も会社統一のものが年2回のほかは各工場の自主活動にまかせるかたちである。

全体の件数も多いとはいえないと思うが、内訳をみると年間1人当たり件数は現業部門で6~7件あるが、事務・技術部門では2件以下と少ない。今後の課題と思う。

田中（日立造船） 技術提案は技術部（技術担当）で、事務提案は総務部（法規・文書担当）が担当している。

制度発足のころは、人間関係、モラル向上に重点がおかれ、次にコストダウン、アイデア開発が強く要求されるようになって経済効果に重点が移った時期があった。最近では、社長の「100万人の経営」の理念に基づき、全員参画経営の一環としてすすめられるようになってきた。現場ではQC、ZDの小集団活動でグループ提案がすすめられている。

事務提案での障害はタネギレが早いこと。従来、実施されない提案をすべて不採用にしていたが、アイデアレベルの提案をどう扱うかが当面の課題。事務提案はふえてきている。45年の総件数3,242件、採用2,199件、採用率68%、1人当たり1.2件。47年は総件数6,502件、採用4,284件、採用率66%が実績。

井原（住友金属） 表彰段階を区分している。課長賞から所長賞、社長賞とあって、表示の提案件数は課長賞段階のもの。採用率は必ずしも実施が前提のものではない。提出時点での実施率は40%程度。半年後の経過を経て80%近くになる。所長賞は全社で約4,000件社長賞が約30件程度となっている。

最近の方向として量より質の転換をはかるようにしている。職制での1次審査が、どうしても基準が甘くなるので採用基準を正確に守ってくれと現場に流したことがあった。鋼管製造所でのことだがそれだけいっただけで、とたんに件数がガタッとへってしまった。4,000人で、1カ月に12,000件でていたものが、5,000件

にへったことがある。そこで質がよくなったかといえ
ば、必ずしも内容がよくなったとはいえない。「量より
質を」と簡単にいっても相当の難しさがあるようだ。
質の高い提案をふやすのが当面の課題と考えている。
南（松下電器） 件数は多いが、採用率ではおはずか
しい。これだけ多いと審査処理が大変で問題もある。
数をだすために監督者からは相当プッシュもあるよう
で、「提案はしんどい」との声が以前はあった。昨年初
めに「量から質へ」の方針を出した。しかし、意欲がし
ばんでは困るので、よい提案ををたくんさ出そうの目
標で押した。量的に幾分へって、採用率は上がった結
果になったが、実質的件数はふえたと思っている。強要
されてイヤイヤ思いつきを書いて出すようなのは淘汰
した方がよい。今年もへるかもしれない。ある程度お
さまったところで、量も質もともっていくつもりで段
階的によくなっていくものではないかと思っている。

制度的には昨4月から製品に関する提案を別にし
た。製品について、従業員も需要家の立場でアイデア
を提案する。現在まで約2万件ぐらい、そのうち500件
以上が入選になっている。電子レンジの調理時間を自
動的にきめられるパックタイマーは、女子従業員から
出たもので1級提案に採用、現に製品化されている。
技術部門からは10万件に1件もあればと言われたりし
たが、すてたものではない。

別表のように提案制度も種類別にしているが、一般
提案の中でももっと細分化していけば、質と量の両方
が追求できるのではないか。最長1年間ということ
でアイデア・バンクにプールして関連事業部に開発依頼
しているのが90件ばかりある。

しかし、当面の課題は審査事務が追いつかないこ
と。どこでも悲鳴をあげている。ある事業部でコンピ
ュータでの処理を思いついて実験的にやってみたが1

年ぐらいたつといつも同じような答が返ってくるの
ではあじけないということになって担当者は頭をかかえ
ている。1次審査は監督者までおろしているが、数
が、多いため負担は大変なものである。

——提案内容も多様化してくる。それに対応する体制
が必要だということだろう。しかし、開発提案の場合
効率の悪いものだとすることをPRしないといけな
い。率は悪いけれど素人の着想に専門家の気づかない
穴がある。技術的な興味がそ行して案外、ユーザーの
立場でみていないところがある。

山口（日本生命） 前提条件として、①圧倒的に女子
が多い（女子の平均22才） ②商品開発というような
ことはなくて、事務改善提案に限られる ③支社、支
部では本店が統一した執務基準によって事務処理を行
なっているので現場での工夫改善の要素が少ないこと
など考えなければならない。

若い女性の労働価値感として、会社のためとか仕事
のためという気持ちは少ない。また、職場の魅力とい
った点でも男子の少ない職場、残業の多い職場、仕事
が地味な職場はいかに給料や労働条件がよくても余り
歓迎されない。10年も前には1に生保といわれた人気
職場だが。

提案制度は以前からあったが、活動しているといえ
なかった。若い人の価値感に対応するやり方という
ので、ハワイ招待のアピールをうち出した。社内報に
提案用紙をはさみ、「アイデアをまとめてハワイへい
こう」とポスターを張りまくった。職場にウズ巻きを
おこして、まず提案を出させる。書くこと、考えるこ
とを放棄している人たちに、はじめは抵抗がある。身
近なアピールの対策がなければむずかしい。現場の管
理者の第1次審査の段階では件数はもっと多くなる。
4割近い採用率で、即実施が20%というのはかなり質

も高いと思う。

大幅な事務機械化のもとで提案が出やすかったこともあるが定型的な事務をソツなく処理するという受身的風土が強かった。具体的な改善事例を集めて、ウラバナしつきの虎の巻をつくって管理者に配ったのもうけた。4名をハワイ研修に出したが、1昨年入社したばかりの男子社員がえらばれた。ベテラン社員があっけにとられて、そんなことならオレだってできたよという反響があったようだ。入賞者は顔写真も入れて、社内報に大きく紹介する。表彰も全員を集めてこと大げさにやってもらう。人事の個人台帳に記録する。若い女子職員の意識開発にどう取り組むかが重要課題。事務では女子が主役。とくに都市部での採用難、女子職員の能力低下と逆に事務量はふえ複雑になっている。

提案制度の目的

- ・ 全員経営のための主体性確立運動
- ・ 見のがせない教育効果
- ・ 量の多いところが質もよい

——話の中にも出たと思うが、原点にもどって、提案制度は何のためにやるのか考えてみたい。前向きにみたその意義という点ではどうか。

南 主体性の確立ということだろうか。経営理念としての「衆知を集めた全員経営」の一環として説明している。1人1人が経営者だ、自分のシフトは自分で経営していく意識、責任の上に立って、問題意識をもって着眼する。別のことばで経営参画意識の高揚といっている。

それと実利的な経済効果も大きいと思う。だが、提案を書いて出す方も大変なら、受けとって回答を書く

のも大変。口頭でいって、よしとなったら1点と記録する。そういうようにしようかといったら各事業部からは総スキャンである。現場では文章を書いたり考えたりということがあまりない。じっくり考えて人にわかるように表現する。上司と部下の対話の機会になっているし、教育効果の面からなくしてくれるなという。

事業部によっては“質を高めよう”と職場ごとに目標をきめてやっている。件数でかせいでも上級提案の1件には及ばない得点制で、そうなれば上司も真剣に指導する。コミュニケーションの媒体になっている面もみのがせないと思う。

田中 対話、指導という面は、目標管理とも結びつけてもやっている。ゆるがせにできない点だ。グループ提案になれば、まとめ役としてのリーダーの役割が一層大事になってくる。

井原 個々の小さい改善は現場にまかせたいといっている。だからIE教育は入社するときから徹底してやる。以前はそういうことまでわれわれが入りこんでやっていた。現場も親方、弟子でやってたのがいまは高卒社員だ。“考える作業者”でないと給料はもらえない。アイデアを出して自分のものをつけ加えていく。先輩のやってきた通りを習慣的にやってればというのでは企業はつぶれてしまう。

杉森 その通り。現場の改善は現場にということで、スタッフが現場に疎くなって、むしろそれが問題になることがあるくらいだが、今後ますます大事になってくると思う。

現場ではZDとQCをいっしょにしたような不良撲滅運動が盛んで、そのグループ活動の結果が改善提案に結びついているかたちである。職制を通しての原価低減運動もからみ合って、決して提案制度を前面に立てるというのではなくて、いろいろな日常活動の結果

が提案になってあらわれるのが本当ではないかと考えている。事務部門で目標管理というのもその軌を一にしていると思う。

—なぜ提案するのか、その基本方針がはっきりしてないといけない。そうでないと失敗している。日本の企業風土の中では、仕事の主人公マインド、考える習慣づくり、誇りをもって提案できるような社会性を訴えることだと思う。

いままでの話し合いで、量か質かの問題にも結論がでていない。まず量をふやす。カサブタをとって、全体のレベルが高まったところで質を高めていくのがよい。はじめから質をいうとマニアだけの提案に終わってしまう。はじめは、制度をつくることよりも1つの運動なのだということが大事だろう。

南 何でもそうだろうが、ムードが大切でワッシュ、ワッシュやってるうちに自然と形ができてきてそれから整理していったらいいじゃないかということをやっている。だんだんつまらないものは出なくなる。

山口 年間に6件、7件というようなことをだれもあまり不思議に思っていなかった。職制が中心になってどんどん提案を出してやっていくところまで企業体質をもっていくために、最初の段階では、個人のインセンティブからと考えている。

田中 大事なのは上司の理解だろう。“こんなことしか提案できんのか”というひとことで次がでなくなる。何でもいいから出してみる、それぞれ、それでいいんだという調子でまず出させるようにしないと制度だけつくってもしぼんでしまう。

南 同じことで、新入社員が最初に提案するというときもおっかなびっくり。こんなことを書いていいのかなどと考えてしまう。特別の気づかいがあると思う。

井原 実習教育の期間中から提案を出させるようにし

ている。

山口 全然だめな支社がある。能率が悪いから残業が多くなる。考える余裕がなくなって、貧すれば鈍するでますます悪くなる。あんなバカな提案をしてと批判的にみてるところはだめ。量の多いところが質もよい。

杉森 当社の場合も、量の多い職場ほど質もよいという結果になっており、事務局が量から質への転換をを意識する必要はないと思う。

賞金額・審査方法

- ・賞金はグループで積み立て
- ・不採用のものほど審査は早くする
- ・着想と実施効果の2段階構えで

—しかし、賞金額というのはどうだろうか。数をしぼって高くした方がいいか、底辺にも厚く数をふやした方がいいのかというようなことだが。

井原 賞金を個人のものにするのは少ない。職場グループで他社見学のときにバスをチャーターするとか、レクリエーションの費用に積み立てる。それが200円から800円というような課長賞のいまの額ではあまりたまらないというのでアップ要求はでてくるようだ。所長賞以上の高額の場合は個人のものにしている。

杉森 それぞれ工夫してるようだが、グループの親睦会のために貯金するのが普通だ。最高額の10万円を決めたころからすれば当然値上げをしなければならないところだが、はじめのころは例外的だったのが最近では数万円という受賞提案がふえて、実質的には賞金額はふえていると思う。もっと引き上げないという感じはない。必ずしも賞金額が提案を活発にするとは考え

ていない。

田中 賞金額をあげて件数がふえるとは思えない。ただグループ提案がふえてきて、5人もの共同提案のときにも賞金額が同じというのは考えなおさないといけないかもしれない。

山口 ハワイ行きの場合でも、いいのは休暇がもらえることで業務渡航なみに堂々とみんなに見送ってもらっていきける。

それと応募者には全員にパーカーのボールペンを出している。3日以内に「受理した礼状」といっしょに届くようにしている。件数がまだ多くないからできることだろうが、それなら私もという効果はあるようだ。まず底辺に厚くすることと考えている。

—金額もさることながら、反応を早くする。そのことの方が大事のようだ。

田中 どうしてもたまってきて審査に手間どってしまう。普通は2週間ぐらいだが、早い方がいい。課題募集で提案が集中したときは、実施部門長の1次審査だけで採否を決め、他部門間にまたがったものだけ委員会で審査するようなこともしている。

採用したからには、早く実施に結びつけることも大事なのだが、他部門にまたがる問題はとかく、予算などの関係でむずかしいこともある。“ほかからいわれてやるんですか。前からいってるじゃないですか”というような実施職制の反発もあって、アウトになることがある。とくに課題提案のときなど出てきたものをどうフォローするかが勝負だろう。委員会ではその点を重点的に配慮してやっているが。

山口 不採用のものほど早くしている。遅れているものはいいからだ。1カ月以上もかかっているものは入賞の可能性が大きい。不文律になってる。このところが問題になってる、検討をすすめているからと途中

経過を報告する。事務提案では1部1課で即決できるものは少ない。時間がかかる。

返信も3行でも手書きの講評なり礼状をつけて、ラブレターを書くつもりで出してくれとたのんでいる。女性にはなるべく男性が書く。内定次第、テレックスや電話で支社次長宛に派手に知らせるようなこともする。そういうことでもやらないと……これも演出だろう。

杉森 当社では実施のメドのついたものを提案として採用する。出す方もそのつもりで、そういう風土ができあがっているが、住友金属では件数も多いのに実施率がまた高い。やり方がちがうのだろうか。

井原 アイデアでもかまいませんというのが基本方針だ。“考えたらすぐ提案”がスローガンで、まず採用してあげましょうというやり方である。その後の努力の度合、成果によって所長賞、社長賞の段階があるわけだ。

—実施の前に審査してきめようとするから、時間がかかって、その結果が鉛筆1本ということでは出す方は意欲をなくしてしまう。ひとまず処理をしておいて、そのあと成果をみてもう一度考えるという2段階がいいかもしれない。ことに日本的な参画型提案の場合にはそうだと思う。

南 いまは出たとこの1発審査できているが、成果をみて追加報奨はしている。審査決定時に予測したほど実施効果はあがらなかったという例もある。賞金額をどのくらいにすべきかについては、実のところよくわからないが、すぐれた提案には高額で報いてもよい気がする。それと時代に応じて変えていかなければならないという2点ぐらいだろうか。

田中 いままでは、思いつきはよくても、実施できないものは、それだけの理由で採用にならなかった。非

常に着想はよくても泣く泣くタオル1本で返却ということもあったので、これは改善を検討中である。

まず、提案の採否の段階で実現性、着想、努力の点から評価し、さらに実施後は効果を着想と努力に含めて評価して表彰しようという完全な2段階構えの考えである。

—アメリカのように削減効果の何%というような精算払い方式では高額賞金も出すが、日本の場合、何百万円ももらった人はいないと思う。

杉森 1件あたりの金額は上がっているが、削減効果からすればわずかなものだろう。しかもその金がグループで積み立てられ、職場の人間関係向上にも役立っているのだから、会社には十分以上にペイしているといえる。

南 しかし、全体でみると相当の金額にはなっている。採用提案について、審査では効果金額、削減人員に直して評点を出すようにしている。提案はもうかるんだ、遊びごとでするんじゃないということで、ことに管理監督者層に対しては、その姿勢は必要と思う。

グループ提案

- ・審査基準もグループを優遇
- ・上級入賞はグループがふえている
- ・現場の問題は現場で解決

—グループ提案か個人提案かについてのこれからの方向ということについては。

杉森 上司のコミュニケーションとかいろいろな面でメリットが多いので、事務局としては、たとえば他部にまたがるようなものは審査基準でも優遇されるように奨励しているが、とくにふえてきているとは思われ

ない。

田中 割合としてはふえてきている。事務提案の場合には、個人で考えつくものといえば、そこらで目につくもので色分けしたらどうかとか椅子の向きをかえるとかほんの常識的なものになってしまう。そんなものは提案とはいえないというんで、まとまった事務改善ということになればやはりグループで検討することになってくる。

たとえば最近では新幹線の回数券利用など、各課でいちいち手配していたものを経理へ電話1本ですむようになった。出張の場合の旅費精算なども各課でやっていたのを工場の入口に事務処理センターをつくって専属で集中したらうんと手間が省けた。これなどもプロジェクト・チームでやって効果があがった例だろう。

南 はっきりつかめなくて約3割というのは推定なのだが、社長表彰など上級入賞のものにはグループがふえてきている。質を高めるためにはグループ提案へということがいえるかもしれない。

山口 ひとつ疑問は、職場単位で解決できるものは何も、とりたてて提案しろとかいわなくても、普段の行為じゃないかということがある。本店が入りこんで審査したりすることはない。現場でできるものは現場で解決をとということだが、それを提案にとりあげないとするとやるかやらないかは管理者の趣味の問題のようにもなってしまうて……。

—グループ提案というのはそういうことになるのじゃないか。実際は職制が中心になってやることが多いと思う。

杉森 職制が中心というのではなく、部下の提案をさらに指導するという形で積極的に参加している。それがさらに量の増加と質の向上を生む。そうやって件数

も多くなってくると審査も中央集権ではとてもまわっていかないから、権限を委譲していった。各工場の委員会へ、そのまた分科会へということだが手前ミソでやらないかというようなことはいってられない。提案が多いということは、管理者も優秀だからそういう風土ができてるといふ評価もできるわけだ。

南 各事業部にまかせている。本社で審査するのはその必要のあるものだけだ。

井原 自主管理活動をやっている、10人ぐらいのチームで目標をもってやっている。出てくる提案は個人の名前にしているが、本当はグループ活動によって出てきたもので、賞金もグループのものだ。所長賞になればグループ賞としてチーム業績賞も設けているが、2名以上の連名のものをグループ提案というなら、所長賞以上のものはほとんどがグループ提案ということになる。実施の段階まで入れれば何人もが参画しているしその意味では100%グループ提案だ。

今後の方向

- ・量から質の向上へ
- ・提案制度の細分化
- ・提案は目的ではなく手段

——今後の提案制度の進め方について。

田中 日常業務の中に定着しないと本当の提案とはいえないだろう。事務局が推進員をきめたり、強調月間を設けたり大義名分をつけてヤイヤいってるうちは本物ではないと思う。職場のグループ活動を土台に、地道な提案活動を通じて全員参画の方向へ進むべきだろう。その点当社はいい方向にいていると思う。「100万人の経営」は一朝一夕にはできない。このよう

な積み重ねが大切であろう。

井原 質の向上ということがなかなかむずかしい。質のいいものをたくさん、そのためには1つは教育の重視、実施へのフォローのための設備部門との連携、ということになると管理者の役割が大事だ。もういっぺん考えてみるとつき返す。現場にそういう人がいるかどうかで大分ちがってくると思う。

南 やはり量から質へということになると思う。内容を細分化していくということで、製品関係のものを別ルートにしたように、「提言」という異なるものを別にしてはという試みもある。間接部門からの提案にはこれが多くなる。提案を受ける方も専門化して見逃さないように受けとめることも大事だろう。

山口 人材育成が主眼。提言を集めて「マイ・オピニオン発表会」を開く。レクリエーションをかねた研修会にならないだろうか。職場ぐるみの表彰をして、役員も出席してパーティでも開く。賞金がわりにその費用をもつというようなことはどうだろうと考えている。提案制度の意味を幅広くとっていききたい。

杉森 提案が目的なのではなくて、参画のためのいろいろな努力があって、その答が提案に出てくる。目的ではなくて手段であることを忘れないように。提案のばせない企業はだめだろうと思う。

——提案に力を入れている企業は全体からみれば限られた数だろう。試みた会社は多かったが、のびた会社とやめてしまう会社に両極化した。考える、書く、表現することに実に大きな教育効果がある。そのきびしさは若い人たちも求めている。制度などなくても、どんどん提案が出て改善されているのが理想にちがいない。しかし、ある程度以上の規模の企業では何かのルートは必要だろう。提案制度の名前は古びた感じでもう少しスマートな呼び名を考えてもいいころだと思う。