

はじめに

モノづくり リーダーシップ力向上 で“職場経営の強化”

—モノづくりリーダーに必要な5つの条件—

経営技術研究所 藤井 春雄

(1) 国際競争力回復に必要な人材(財)づくり

わが国の“モノづくり企業”は1970年～80年代と、品質・コスト競争力で世界を牽引してきた。

しかし、1990年代初めのバブル崩壊後、今までのモノづくりでの世界的地位が著しく低下し、さらに近年では大手企業の中に品質での不祥事(検査不正、データ改ざん、性能ねつ造など)が多発し、わが国の品質信頼性を大きく低下させた。

今や世界での競争力が低迷しているが、いつまでも新興国との賃金格差や為替動向などのせいにならず、本気で競争力回復に取り組む必要がある。

このような世界での競争力を回復するための必要な条件の中で、本書では特にリーダーとなる人材(財)の条件に焦点をあて考えてみた。

本書の読者には管理監督者の方が多く、日頃から部下のやる気にどうやって火を点けるかなど、日常的にリーダーとしての多くの課題・問題点に悩んでおられることと思われる。

そこで本書では、「モノづくりリーダーに必要な5つの条件」を実践的に活用できるよう、わかりやすく解説している。読者の方が悩んだとき、また解決の困難な業務に対面したときなどに、該当ページを開いていただきたい。また、各章の後にチェックリストや事例を掲載しているので、問題点の抽出、改善テーマの洗い出しとともに職場内で活用いただければ幸いである。

(2) リーダーに必要な基本的な5つの条件

1950年に雇用・能力開発機構が発行した「監督者訓練(TWI)」に、以下の①～⑤の監督者に必要な項目がある。少し古くなるが現在でも共通する事項であり、むしろ近年においては、各項目とも教育などが軽視され力が落ちていることの方が懸念される。

- ①**職責の知識**…リーダーに必要な責任と権限に関するもので、会社のいろいろな目標管理や規則などの、仕事をするための知識
- ②**改善する技能**…作業内容を分析し、その中で価値のある要素作業とない作業に分け、簡単にし、順序・組合せを変え効率化すること
- ③**人を扱う技能**…リーダーは部下を通じて成果を上げることが第一の仕事である。そのため人と人の関係を円滑にし、部下から最大の協力体制を得ること
- ④**教える技能**…作業員をよく訓練し、立派な者にするため、自分の持っている技能を人にうまく教えることができること
- ⑤**仕事の知識**…仕事を効果的に実行するためには、機械操作・工具の活用・工作上必要な技術などについての知識が必要

わが国は近年の30年間に、表1で示すような問題があり、国際競争力低下の原因になっていると思われる。そこで今後の主な改善点と、これからのリーダーに求められる能力を考えてみたい。

表1 現状の問題点と今後の改善点

テーマ	現状の問題点	今後の主な改善点
① 職務・権限などの知識	各業務内容が明確（文書化など）にされず、教育も不十分	各職責の業務内容と責任・権限が文書化などで明確にされ、昇格時などの教育を確実にする
② 改善の技能	改善の実践指導が十分に行われず、リーダーの改善力がない	IE・QCなどの改善の基礎を計画的に教育し、実践の中から改善に気づく人づくりを徹底
③ 人を扱う技能	スマホ・パソコンなどは得意だが、人の扱いが不得手な人が多い	人と人との円滑な関係を築くために、日頃から部下を通しての成果創出を実践訓練する
④ 教える技能	部下に高齢者や外国人なども多く、育てる環境が異なってきた	OJTまたはOff・JTを通して、多能工育成計画（星取表）などで計画的に育てる実践訓練の推進
⑤ 仕事の知識	残業抑制などで時間的余裕がなくなり、計画的なリーダー育成がされていない	業務を通じての教育、社内・社外の定期教育により、計画的にレベル向上できる仕組みを構築

(3) これからの現場リーダーに求められる5つの能力

モノづくりの環境もグローバル競争激化の中で大きく変化してきている。若手リーダーが海外でリーダーを務めたり、自分より年上の人たちが部下になるなど、さまざまな形態が発生しいろいろな面で気づきも複雑なものがある。

そこで、これらの環境変化に柔軟かつ確に対応できるようにするため、以下の①～⑤に示す能力が求められている。

① マネジメント能力の育成

職場の日常の変化に素早く的確に対応できる能力を持った人材を育てること。これらは、本書の以下の項で詳しく述べる。

2. 日常業務の管理監督
3. 強いチームづくり
4. 仕事を通じた部下の育成

② リーダー体験などで基本的知識・能力を蓄積

リーダーの難しさは経験した者でないとわからないことが多い。組織を理解した上で部下の長所・短所を把握し、その場に応じた効果的な使い分けをしなければならない。そこでいろいろな場を体験し、多くの失敗の中から対応方法を体験で学んでいく必要がある。また近年、若い人の中にメンタル面が弱い人が増え、簡単に退職を選んしまうことがあるため、リーダーは部下のメンタル面の基本的な対応知識も必要である。

③ 自ら改善できる能力

チーム活性化のために、リーダーとして「改善」

で実績を上げることができれば非常に大きな武器となる。そのためには、リーダー自らが改善できることが必須となる。そこで、改善の基本であるIEの中の工程分析・稼働分析や動作・時間研究の考え方、手法を学び、活用されることを勧めたい。

④ 部下の改善に“気づかせる”能力

最も大切なことはチームのメンバーが改善に気づき、改善ができ、職場が活性化することである。改善の成果、表彰や報奨金は業務への参画意識を高め、さらにやる気を引き起こしてくれる。リーダーの役目は稼働分析などで得たデータを活用することで、ムダに気づかせ改善のヒントをつかませることである(図1)。

⑤ 情報機器の効果的活用

若いリーダークラスは情報機器(スマホ・PCなど)に詳しい。そこで、簡単な連絡や情報共有では、インターネット活用による迅速なコミュニケーションを積極的に活用することが大切である。ハウレンソウ(報告・連絡・相談)やクレーム・苦情報告など、時間が勝負となるものには大いに活用したい。

(4) 本書の構成

図2に、本書の構成をまとめたので、参照いただきたい。リーダーに必要な5つの条件とその主な内容について解説している。