

次世代現場リーダーに必須の 「マネジメント力」 を磨かせる秘訣



オペレーショナルエクセレンス研究所 竹内 芳久

動機づけをしっかりと行ってから 育成に取りかかる

中小企業における一般職は、長年同じ職種に就いていて専門的な技能や技術を深めている場合が多い。現場リーダーとしてプロモーションしようとする、本人から歓迎されないケースが少なからずある。また、人材不足からリーダーには向かないような人を現場リーダーにしないといけないケースも出てくる。いずれの場合も、本人がモチベーションをしっかりと形成できないまま無理に現場リーダーをお願いすることになり、結果として職人気質が過ぎてうまくいかなかったり、マネジメント経験がないためにどうしてよいかわからず右往左往してしまったりする場合も少なくない。

マネジメント力をどう磨かせるかというテーマは、リーダーやマネージャーと呼ばれる人が適切な向上心を持っていることが大前提となる。やらされ感でマネジメントを進めていたりする場合は会社のトップと本人がしっかりと話し込んで期待を伝え、支援を約束するなどして十分に納得してもらったところからスタートすることが必要である。

次世代現場リーダーを育成することは会社にとって一大事業である。したがって、中期的な育成プランを作成していくことが重要である。立場が人を育てるという言葉があるように、マネジメント力を養わせるには何よりも経験を積ませることが大切である。中期的な育成計画を作成して、現場リーダーになるためのキャリアパス、研修計画、実習計画などを作成し、現場リーダーになる前から部分的に経験やノウハウを蓄積させていくことから取組みを開始する。

製造現場のリーダーとしての 存在感を身につけさせる

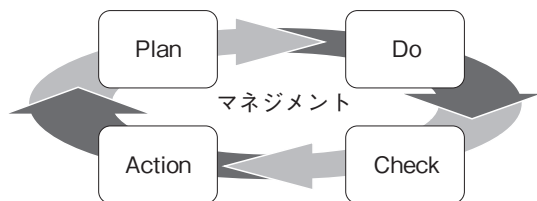
中小企業における現場リーダーは、いわゆる野球の監督ではなく監督兼務のプレイングマネージャー、選手のキャプテンとしての働きも期待される場合が多くある。人が休んだらバックアップする、設備が壊れたら修理する、材料が入らなかったら関連部署をプッシュするなど、いわゆる現場の兄貴分として動く頼もしい行動である。このことでメンバーの信頼を集め、現場リーダーとしてスムーズなチーム運営を確立していくことは自然な組織の形態である。

この視点からまず重要なことは、ベースとなる技術・技能の幅を広げさせておくことである。自分が担当してきた得意の作業や製品だけでなく、担当する職域の作業全般について、ある程度の経験や知識を持ち合わせておくことは現場リーダーとして頼られるための基本的な条件である。また他にも現場リーダーを頼りたくなる局面として、生産時の異常処理や問題が起きた時の判断がある。そのベースとなる経験や知見は広ければ広いほど頼れる存在として認知されていく。

製造の作業そのものをカバーすることに加えて、設備や治工具の保全・修理、フォークリフトやトラックの運転、検査の測定器の扱いといった準直接的な技術・技能も必要に応じて習得させておくべきである。また、業種によっては生産実行計画を作成することも製造部門が担うことがある。生産計画の策定部署と協業してどのような順序、ロットサイズでつくるのかの間接的な業務スキルが必要になることも忘れてはならない。さらに現場



図1 マネジメントサイクル



における改善活動についてもQC7つ道具やムダとりの手法をチームメンバーに指導できるようなスキルを身につけさせたい。

このように製造現場を前提にすると、リーダーシップを発揮するためのベースとなる基本を身につけるだけでも大変なものがある。機会を捉えて積極的に経験を重ねさせていくことが必要である。

PDCAの各フェーズに必要なスキルを高める

マネジメントは「Plan」「Do」「Check」「Action」というマネジメントサイクルを回すことである(図1)。マネジメント力を磨くということは、PDCAそれぞれのフェーズにおけるスキルやノウハウを深めて実践力を高めていくことに他ならない。以下に各フェーズにおける実践のポイントを整理した。これらは現場リーダーだけでなく管理監督者にも当てはまる重要なポイントである。しっかり理解し身につけていくことが、現場のマネジメント力を高めていくことに直結する。

1. 「Plan」実践のポイント(図2)

このフェーズはしっかりと計画(Plan)を策定することが求められる機能である。会社におけるマネジメントは有言実行であるべきと筆者は考えているが、この計画のフェーズは言葉に出して宣言をするフェーズであるともいえる。

計画といっても戦略から戦術レベルまであり、期間としても長期、中期、短期があり、範囲も全社、部、課、係、班などさまざまなものがある。一般職が現場リーダーになるところに焦点を合わせるならば、自分の担当するグループにおける短期的な戦術レベルの計画をつくるのがまずは必要なスキルとなる。目標設定の方法論としては方針管理、目標展開などのベースとなる手法があるが、これらの手法はオフサイトの研修などの機会

図2 Plan実践のポイント

Planの秘訣

- 一、手法はあらかじめ理解しておく
- 一、絶対、革新、維持目標を使い分ける
- 一、頑張れば手が届く目標をつくる
- 一、わかりやすいKPIを使う
- 一、現場の基準類もPlanである

であらかじめ学習しておくことが必要である。

計画策定には①あるべき姿から持ってくる場合、②革新的な飛躍を狙う場合、③ベースとなる日常的管理の継続した目標設定に大別される。

あるべき姿から作成するケースでは、「重大人的災害ゼロ」「重大環境事故ゼロ」などはその典型である。絶対にゼロを達成すべきと逃げ場をなくすことで気持ちの持ち方も、方策も、取組みに対する厳しさも違ってくるので覚悟を決めて目標設定を行うことが重要である。

大きな飛躍を狙って目標設定を行うケースとしては、同業他社より大きく劣っている品質の大幅向上が必要となるような場合である。この場合はこれまでのトレンドから外れる高い目標を設定することになるので、まず会社や工場のレベルで特別に実行体制を厚くしたり投資をしたりするなどの方策もセットで検討しておくことが前提である。加えて期中のフォローアップについても特別体制できめ細かく行うようなプランもこの段階で作成しておく。この延長線上で現場リーダーは自分の役割に基づいた目標を設定する。

最後の1つは維持管理レベルの目標設定であるが、これは従来と変わらないトレンドを維持しながらも着実に会社の力を蓄えていくもので、たとえば昨年と同程度の生産性向上目標の設定や納期遵守維持の目標の設定などがこれに当たる。これらの継続的な目標は活動のベースとなっているもので重要性はまったく変わらない。フォローアップの際も手を抜いてはいけない。