



仕事を円滑に進める 「コミュニケーション力」 を磨かせる秘訣



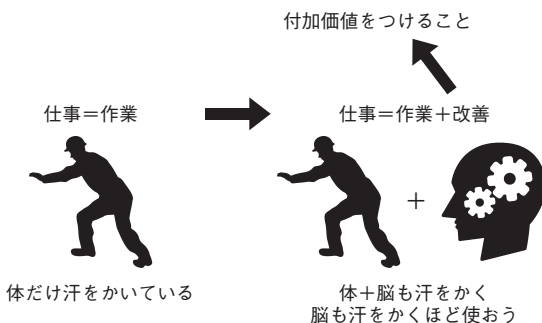
SMC 松田 龍太郎

“考動”が求められる これからの現場リーダー

少子高齢化に伴い、外国人や女性作業員、派遣、パートなど従業員構成も多様化してきて、さらにその変化も激しくなっている。また昨今の好景気による人員不足も慢性化しつつあり、その影響はさらに深刻化し始めている。この対応として、現在在籍している従業員の持っている資源(筆者の考えは、「才能・能力・情熱」の3つ)をいかに発揮させるかが重要となってくる。従業員が、この会社や工場に勤めてよかったと喜びを感じるように仕向けることが、これからの新たな取組みになっていくと考える。

それには、チームワークの力を向上させ活性化することだ。よくいわれることだが、今いるベテラン従業員をクビにした後に、新たに人を採用してベテランのやっていた技量まで育成する時間と労力は膨大である。教育担当者は新人のために時間も労力も費やされてしまい、本来の業務もできなくなる結果、競争に負けてしまう。今いる従業員の資源をいかにレベルアップさせるかが、大き

図1 仕事とは作業と改善の和



な課題になっていると考える。その秘訣の1つに、従業員同士のコミュニケーションをより良くしていくことで、お互いの資源を相乗効果させて、働きがいのある職場をつくっていくことがある。

多くの企業では、従業員をいまだに単なる労働者だと考えて業務をさせているようだ。有効に、有機的に力を発揮させていないことが多い。その責任は、経営者や管理監督者にあるが、まだまだ当事者自身が他責人間のままであり、改善できていないと考えられる。そして、従業員に良い人材がいらないことを嘆いているばかりか、トップ自らが多忙を言い訳にして、従業員を指導・教育・訓練して育成することを決意していない。

決意していないから実行に移しておらず、結果も成果も得られないのではないかと考える。要はわかってもやるかやらないかであり、経営者が自らやると決意を持って決めて一歩踏み出し、熱意を持って現場の人たちを巻き込み、一体となって突き進むことだ。

著名な経営学者のドラッカーが考える労働者に、「人は単なる労働者ではなく、これからは知識労働者となるべきである」という一説がある。言われたままをやるのは、仕事=作業だ。そこには付加価値は少なく、同じことの繰り返しであれば衰退し競争に負けてしまう。知識労働者とは、単なる知識だけでなく知識を基に経験を積み、その中から自らひと手間、ひと工夫、さらにひと確認し継続して知恵を絞っていく労働者だと考える。

つまり、現場では仕事=作業+改善(付加価値を付ける)という考えに基づき、言われたことだけでなく自ら“考動”(造語:考えて行動すること)することである(図1)。そして、品質向上させたり、



作業環境を整備して安全で安心して働きやすい職場づくりをしたり、生産性を向上させたり、職場の仲間と楽しくやりがいのある仕事を目指したりする取組みを行うことである。その役割を担うのが、実質的に現場リーダーになるだろう。

団結に不可欠な相互理解を促すコミュニケーション力

人材不足は、市場環境に左右されているので、その中でいかに対応していくかを正面から取り組まなければならない。今ある資源をいかに活用し発揮させていくかを考え、すぐに実践していかなければ、企業の存続にも関わる問題になっていく。彼らの持っている「才能・能力・情熱」は、実は潜在能力や潜在意識のようにほぼ無限に潜んでいるのである。これを開花させるのは、トップの熱意が8割、従業員の力は1割、そして外部(コンサルタントやアドバイザーなど)の力が1割であると、今までの経験を通して言うことができる。

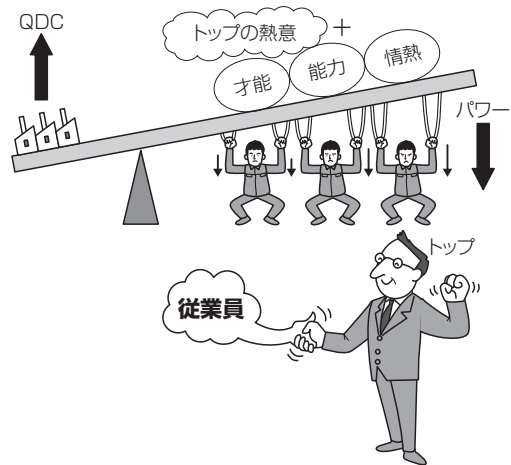
トップの熱意が従業員をその気にさせて、さらにやる気を引き出し、行動を変えていくことで現場が変わっていく。このスイッチを押すのは、トップにしかできない重要な決意そのものである。これを機会に、企業存続のためにも従業員の人材(財)育成のためにも取り組んでもらいたい(図2)。

中小企業では、多くの場合、自ら勉強し自己成長・自己実現をしようと奮起している人の数は微々たるものである。残業をやっても生産数をいかに達成するかが現在の重要な課題になっている。これではいつまで経っても改善だけでなく、現場の活性化も起こらない。作業環境自体が整備されておらず、従業員が勝手にやれば業務違反になりかねない。

実はその教育自体が、十分になされていないのが実情だ。大手企業は、その教育に熱心に取り組んでいるため、その差がますます広がっていく。中小企業の弱点は、教育する時間・労力・資金といった資源を積極的に投入できないことである。でもそれは、トップの意思の問題だと考える。

その好事例がある。筆者の指導企業A社は、わずか20人ほどの小さな工場である。それが、わずか2年間で生産性が7倍、リードタイムは1/5、仕

図2 トップの熱意が従業員をその気にさせる



掛りが1/20以下になるなどの大幅な改善が達成できた。それは、トップである工場長が新しい生産方式を導入し、教育して会社を変えたいという熱意から始まったものだ。そして、短期間で大幅な利益を生み出せるようになった。

要は、想いばかりでは現場を変えることはできず、変えることができるのは、熱意に加えて“実践!+実践!!+実践!!!”という実にシンプルな原理原則であると考え。多くの会社で改革ができなかったのは、実はやらなかったからできなかった、途中でやめたからできなかった、継続しなかったからできなかった、ということだ。つまり、やり続ける過程の中で試行錯誤を繰り返し、諦めずに継続するから、結果が出て成果になっていくのだ。

従業員が伸びるのは、まず彼らを育成する作業環境だけでなく、教育や生産現場の環境も整備しなければ、いつまで経っても“単なる労働者”のままである。それは彼らの人生そのものが、意義の狭く小さなものになりかねない。しかも彼らの多くは家族を抱えている。彼らだけでなくその家族の人生も左右しかねないと考えて、今からでも考え方や行動を変える必要がある。生まれ持った「才能・能力・情熱」を最大限に発揮させ、また従業員同士のチームワークの力で、なし得なかったことや夢、希望までも実現化できる。従業員も自社に勤めて幸せと感じれば、会社も良くなっていくものだ。

それには、従業員の個々の力をベクトルのよう