

2-1 チームの方向づけが明確でない問題と影響

POINT

- チームは目的を達成するための集団である
- 「方向づけ」は目的を達成させる道筋、判断基準となる

あなたの立場

製造業では原材料を調達加工し、または加工品を組み立て、部品や製品を製造する。読者であるあなたは、そういった製造部門に所属しているかもしれない。あるいは、設計、購買、生産管理、品質保証、経理や人事といった製造プロセスを支援する部門に所属しているかもしれない(図1)。

いずれにしても、会社の組織に所属し、仕事に携わっている。ここではあなたを、ある部品を加工する現場のリーダーと仮定する。班長とメンバーから成るチームを任せられ、上司も部下もいるチームリーダーという立場である(図2)。

チームの方向づけが明確でない事例

ここで、あるチームの状況からチームの方向づけについて考える。そのチームには、「出来高確保、良品納入」が求められている。製造業であれば、顧客への納期遵守、品質確保は当然といえる。リーダーが、「生産量と良品確保がチームの目的」と理解している場合の問題点は次のようになる。

1. 生産量確保の状況

生産量を確保するには、加工作業時間の確保が最優先と考えている。そのため、朝礼の伝達事項は最小限とし、メンバーからの質問は確認しない。設備への給油や定期点検も間引きしている。

2. 良品確保の状況

工程内で不良が発生した場合は、選別・手直しで対応し、生産を継続するためラインを止めない。再発防止は、品質担当や生産技術担当の担当と考え、不良発生の現状把握や改善に関心がない。

3. 生産性の状況

ラインを無理に運転する結果、設備のチョコ停や長時間停止が頻発し、計画変更による素材供給の遅れやメンバーの手待ちが発生する。その対応として、生産遅れを挽回するため、計画外の残業や休日出勤を繰り返す悪循環を引き起こしている。

方向づけの問題と影響

前述のチームは、やる気に満ちたチームといえるだろうか。毎日の生産量、納期、良品を確保することは当然チームの目的である。しかし、その実現のための運営方法には、改善が必要である。

ここで、次のような道筋で生産するのだろうか。「生産ラインを止めず、生産量を確保し、納期を守る生産方法」であり、「不良品をつくらず、良品を確保する生産方法」とする。

故障によるライン停止を防ぐには、設備故障を未然に防止する管理は欠かせない。たとえば、定期的な給油や設備点検といった定期保全は必須となる。そのために定期点検をいつやるか、誰がどこを担当するかなど、メンバーの役割分担を決め、それを伝達・確認することが朝礼でも必要となる。

不良品をつくらないためには、選別・手直しよりも再発防止が優先されるべきである。

このように、チームが目的に向かって進む時、そこに進む道筋が明確でなければ、目的にたどり着く具体的な方策が定まらない。方向づけとは、チームという組織が目的を達成するために、どこへ向かうのか、どうやるのか、なぜやるのかといった道筋、方策、判断基準となり、チームにとって必要不可欠なものである(図3)。

図1 製造企業の主なプロセス

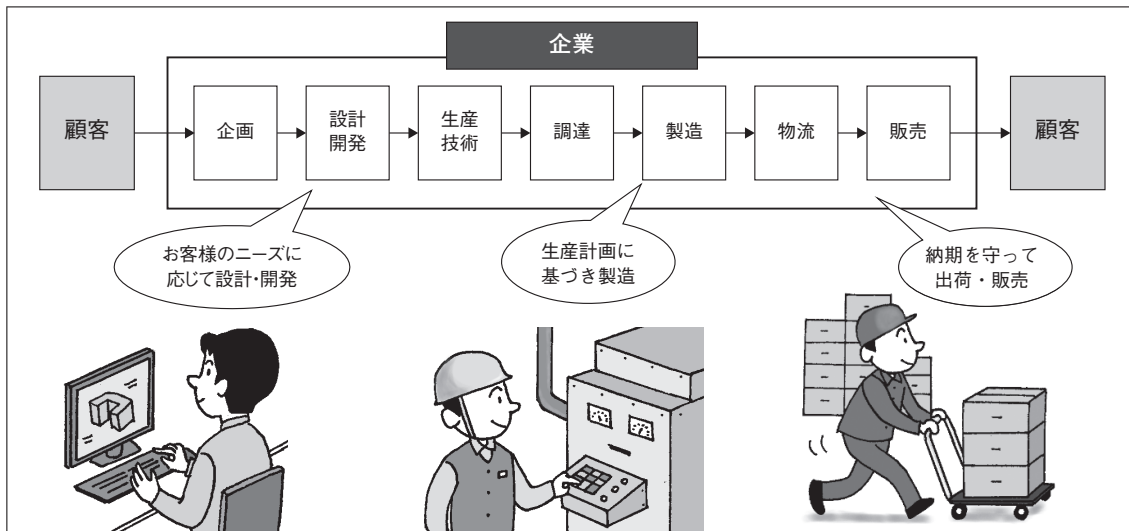
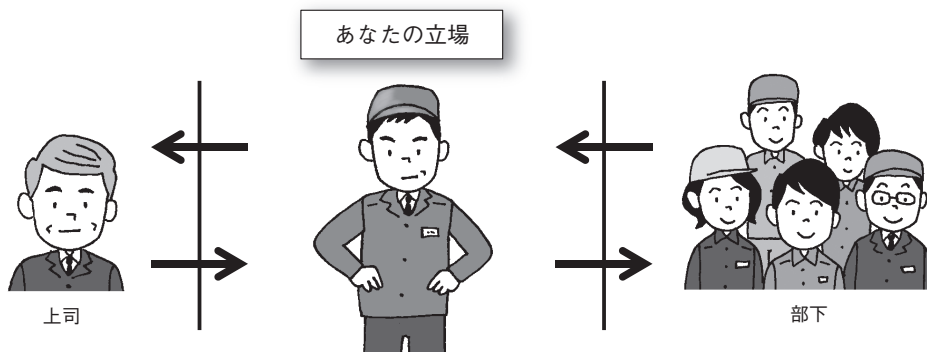


図2 あなたの立場



あなたは、部品製造会社の製造部に所属し、加工グループのリーダーとして、上司と部下をもつ管理監督者である

図3 目的と方向づけ

