

## 監督者の役割を放棄し、 作業に忙しい監督者

～明るい未来を描けていない現場は衰退する～



### エピソード

プレイヤー兼の“負のスパイラル監督者”が現場をダメにする

最近、さまざまな会社の監督者と接する中で、将来に目線を置きながら日常業務もしっかり回す、いわば両利きの現場経営を行っている監督者が減ってきたように思う。それとは逆に、日常の生産量確保、トラブル対応に追われている面々で今日どうするかが一番の優先事項であり、その日暮らし的な現場が増えている。

とある自動車部品メーカーを訪れた時のことである。会社のトップからは改善活動が活性化しない、経営効果に表れていないという困り事から訪問が始まり、現場の確認に加え、多くの課長や監督職と話した。

よくある現象であるが、QCDのレベルが高い職場は改善の活動や人材育成も活発で、監督者も「将来こうしたい!」を語るのである。一方でQCDレベルが低い職場は、人材育成も進んでおらず改善も進まない。監督者自らも生産作業に入ることが多いようで、今の大変さを語るのがほとんどである。前者を「正のスパイラル監督職」、後者を「負のスパイラル監督職」と筆者は呼んでいる。

正のスパイラル監督者N係長の職場は、活動ボードを見てその活動と活性度が伝わってきた。レイアウト図やイラストを使って、1・3・5年後の各年次の現場のありたい姿「皆が目指す未来」を描いている。これらはN係長の素案を基に職場のメンバーで喧々諤々追記していったようだ。

さらには、この未来の現場を目指すため、各メンバーの役割や改善テーマ、今後取得する資格(保全や工作)があり、(個々人で)人材育成計画もしっかり立てられている。当然、会社方針や課の方

針・目標も掲載があるが、それをベースに自分たちの職場をどうしたいかが飛び出そうな迫力で記載してある。

そのN係長に話を聞くと、「自分は係長になって22名の職場メンバーの命を預かっている。そして、メンバーの未来と家族の未来も預かっている」と考える。だから、より良い職場として業績を出すことでメンバーも成長し、うれしくなることが重要だ。また係長は1人ひとりを主役にし、生産作業だけでなく改善などで活躍する環境づくりが大切」と話す。確か活動ボードには、各メンバーに「からくり改善王」など、全員に「〇〇王」の称号がついていた。また、生産性改善を行ってもすべてを会社に効果献上せず、一部は次の改善のための投資時間として職場で貯金するとのことである。

一方、負のスパイラル監督職は、前述の正反対で、職場のメンバーもモチベーションダウンという状況である。

### なぜか・・・

未来視点で現場運営ができていない

なぜ、そのような差が生じるのか?

1つは監督者の役割定義と認識であり、2つ目は現場経営(運営)にあると考える。多くの現場で実作業を監督しQCDを達成することが主要な業務となり、監督者本来の役割である「方針の策定、目標の設定・達成、作業の標準化と改善、人材育成」が未来視点で行われておらず、未来視点でないことから、人材育成や改善などの投資時間を割けていないのである。