

『製造現場実践講座』

第4回 講座ダイジェスト

実施日 : 2017年10月26日(木) 10:00-17:00 @KRP 東地区1号館4階 中会議室A

参加人数 : 16名(3名欠席)

担当講師 : 学校法人産業能率大学 顯谷先生

§ 1. 現場の管理者に期待される役割

「マネジメントは何か?」「なぜマネジメントが必要なのか?」という問いかけからはじめました。定義を覚えるのではなく、こうしたことを考えたりイメージを持ったりすることが重要であることをお伝えしました。受講者からは「マネジメント=管理」として捉える方がみえましたが、その「管理」は「統制」というイメージから連想し、コントロールするものと捉えていました。決められたことを決められた通りに進めていく(=コントロール)する人を現場では監督者という呼称が付いたりします。

「Management」の語源は、工夫して何とかすることという意味です。いろいろなもの(時間や人など)が限られている(=制約条件がある)中でやりくりしなければなりません。しかし実態は、やりくりする人によって結果が変わるというもマネジメントなのです。「現場でそれぞれの方向をみている人たちをまとめ上げていくこと=マネジメントする」と言えるのです。また組織の要件として、(共通の目的・目標←伝達(コミュニケーション)→従業員のやる気・貢献意欲)を学びました。更に組織におけるマネジメントレベルの変化(より経営層の考えを理解して、管理者として現場に繋げていく役割を担う)についてもお伝えしました。

§ 2. 成果を生み出すコミュニケーションの技法

コミュニケーションを通じた本当のねらいは、自らの考えを伝え相手の行動が変わっていくことです。その為にも、まずは自分の考えを相手にきちんと伝えていくところからはじまります。演習を通じて、伝えることの難しさを再認識しました。短い演習ではありましたが、現場の指図や作業で直面する情報伝達のポイントなども実感することができました。要点を絞って質問を交わすことができれば、互いにその要点に意識向き、正確に伝達できるのです。

また人を動かすコミュニケーション(説得、傾聴)も確認しました。傾聴ではショート演習に取り組みましたが、相手の共感を得ること(相手が受けとめてくれていることを話し手が実感できること)の重要性も併せて確認しました。

§ 3. 動機づけ技術

「能力とは成果を出す力」であり、その為には知識・技能・態度が必要です。その中でも、態度(やる気)がなければ知識や技能があつたとしても発揮されません。メンバーの「動機=動くきっかけ」を作ることができるか?内発的動機づけとその対象となる目標の設定について解説をしていきました。また人の動機づけに繋がる考え方として「欲求5段階説」と結びつけて話を進めていきました。ここでターニングポイントになるのが「帰属・連帯の欲求」次元です。これは「自分自身が周囲から承認されていると実感できるか」が重要です。自分が感じる事が出来れば、主体的に取り組むようになります。周囲からの承認が得られるかどうかは、相手との間にある信頼関係が重要になります。

また期待理論(やる気=努力すれば成果が出る×成果は魅力的な報酬に繋がる)という考え方を説明し、外発的と内発的動機づけの考えについてもお話ししました。

§ 4. 活力のある職場づくり

活力のある職場をいかにして作り上げていくか？ここでは、個人の成果は掛け算で決まる考え方をご紹介しました。

個人の成果（Behavior）＝[能力×意欲（Person：個人）] × [仕組み×風土（Environment：環境）]

また活力のある職場づくりのポイントについてご紹介しました。今回は、製造現場で取り組むQCサークル(小集団)活動と繋げて理解を深めていきました。現場のメンバーが自分たちの手で取り組むことが重要です。その為にも、メンバー自身が考える時間をとり、そうした場を設けることが、管理者として必要な働きなのです。

§ 5. 部下への指導

メンバーが主体的に動くためには「目標の意識づけ ⇔ 問題意識づけ」の両方に眼を向けて、その間を埋める為の動機づけと見通しづけをメンバーに示し気づかせていくことが有効であることをお伝えしました。ティーチングとコーチングの違い、コーチングのポイントについても説明しました。更に、メンバー自身に考えさせることを目的にした質問（＝発問）のスキルも紹介しました。

§ 6. 最終課題シートの個人発表

これまでに学んだことを踏まえて事前に作成頂いたシナリオを、グループで共有しました。そのあと一人ずつ発表頂きました。今回で作成した「変革シナリオ」は自社の現状とあるべき姿の明示し、その実現に向けて取り組み課題3つの観点（①製造原価の低減②機会損失の低減③マネジメントの強化）で取り組みを整理するものです。

更に、取り組み課題については、具体的な行動計画の検討状況を書き込んでいただきました。

今回のように、変革のシナリオを紙面に示すことは非常に難しいですが、課題に取り組むことで、具体的にどのような行動の変化が表れるか（イメージできるか）を考えることができ、とても重要です。一人ひとりの発表に対して、顕谷先生からコメントを添えて変革シナリオがより良くなる点をアドバイスしました。

§ 5. まとめ

今回のテーマとして終始お伝えしてきたように、現場で取り組む活動はちゃんと儲かるものでなければいけません。

目標と現状のGAPをいかに現場に伝え、埋めていくための活動をしていくか？

経営者はそのGAPを埋めることが、自社の儲けに繋がることを期待しています。

今回受講した皆様は、そのGAPを埋めていくための活動に責任を持って取り組まれる立場です。周囲を巻き込みながら、是非懸命に取り組んでいただくことをお願いします。

以上