

この巻を学ぶに当たって

現在の職場環境は、端的に表現しますと“変化”という言葉で言い表すことができます。職場レベルでも市場の変化をもろにかぶり、作業計画の変更は日常茶飯事になってきました。それは、他職場への応援、配置転換へとつながり、かつてのような安定した仕事環境は到底望めないというのが今日の実情です。

それに伴い、従来の経験と知識、技能を駆使しながら日夜業務に精励してきた職場リーダーにも、新しい変革が求められています。

本巻では、このような背景をもとにして、いま企業が期待している職場リーダーとは一体どんな人を指し、どんな役割があるのだろうかという点に焦点を絞り、主として職場の事例を中心に学んでゆきます。

日ごろ問題が山積みし、息をつく間もない忙しい毎日と思いますが、将来に目を向けて学習していただければさいわいです。

目 次

職場リーダーの役割と自己開発

この巻を学ぶに当たって	3
職場リーダーとしての自己診断表	7
自己点検表	8

第1章 企業と職場リーダー

—経営の分かる職場リーダーを目指して—	9
1-1 企業の役割	10
1-2 企業の活動	11
1-2-1 事業計画	11
1-2-2 企業を動かす主要部門の役割	13
1-3 経営の一翼を担う職場リーダー	15
1-3-1 手づくりの喜び	16
1-3-2 職場の小集団活動とは	16
1-3-3 グループの統率	17
演習問題1	18

第2章 職場リーダーの立場と役割

2-1 職場リーダーとは、どんな人を指すのか	20
2-2 “役割”という言葉の意味	21
2-3 職場リーダーの基本的な役割	22
2-4 役割の具体的な内容	23
2-4-1 自分の仕事(作業)を責任を持って成し遂げること ＝役割の1	23
2-4-2 常に仕事(作業)の工夫, 改善を行い, 与えられている 以上の成果を生み出すこと＝役割の2	24
2-4-3 上司の補佐, 協力を積極的に行うこと＝役割の3	26
2-4-4 同僚との協力を図ること＝役割の4	28
2-4-5 後輩の指導と援助を行うこと＝役割の5	29

2-4-6	より良い職場やチームづくりに貢献すること =役割の6	32
2-5	まとめ	34
	演習問題2	36
第3章	活力ある職場づくりの実践	37
3-1	リーダーシップの発揮	38
3-1-1	リーダーは、職場の牽引車	38
3-1-2	やる気に燃えたリーダー	39
3-1-3	生き生きした職場は	40
3-1-4	職場は生きものである	41
3-2	小集団活動の具体的な進め方	42
3-2-1	たくましい人間集団づくり	42
3-2-2	職場の小集団活動	44
	演習問題3	50
第4章	職場リーダーの自己開発	51
4-1	自己開発はなぜ必要か	52
4-2	リーダーとしての自己点検	53
4-3	信頼されるリーダーになるために	55
4-4	自己成長を目指すリーダー	58
	演習問題4	60
第5章	こんなとき、あなたならどうする？	61
	こんなときどうする	62
	事例研究	66

職場リーダーとしての自己診断表

診断要領

1. 下記の事項をよく読んで、その答えを右欄に点数で記入してください。
2. この設問は、組織の一員であるあなたが、どの程度組織の問題を理解されているかを知るのに役立ちます。

No.	設 問	充分 3	普通 1	不十分 0
1	会社の経営方針をメンバーにうまく説明できるほど理解していますか			
2	毎年発表される会社方針を、よく理解していますか			
3	自分の工場、課の方針を、メンバーによく説明することができますか			
4	自分の工場、課の取り組み課題を充分理解していますか			
5	会社全体の業績（売上高、利益など）について、よく知っていますか			
6	自分の所属する工場、課の業績について、よく知っていますか			
7	自分の仕事に関係のある他部門の業務内容を理解していますか			
8	自分の仕事に関係のある規則、手続きなどをよく知っていますか			
9	自分の所属する工場、課、係で、今何が問題なのか知っていますか			
10	自分の所属する工場、課で、将来何が問題になるか考えていますか			
11	期、または年度の計画、目標を明確にしていますか			
12	QC や TQM サークルの運営について、よく理解していますか			
13	改善手法をよく知っており、メンバーにそれを教育することができますか			
14	OJT の意義や目的をよく知り、職場で実施していますか			
15	就業規則や労働協約について、よく理解していますか			
	合 計			

職場で、よくみられる問題をあげてみましたが、他人によく分かるように説明するとなると、案外うまくできないものです。仕事を進めるためには、組織の動き、情報を的確につかみ、それを正しくメンバーに伝えることが大切です。同時に、メンバーと一緒に仕事をするには、メンバーより一段すぐれた知識、技能を身につけなければなりません。いろいろなことを教えてくれるリーダーをメンバーは期待しています。

自己診断は充分（3点）、普通（1点）、不十分（0点）として計算し合計で30点以上あれば、まあまあといったところですが、これからの勉強でさらに点数を上げるよう努力してください。

自己点検表

点検要領

1. 下記の事項をよく読んで、各項目ごとに、右の欄に自分の所見を記入してください。
2. 書き終わったら強い点、弱い点を整理し、自信と反省の材料にしてください。

No.	設 問	自己の所見
1	実力を更に高めるための自己啓発に熱心だと思いますか	
2	上司や同僚と積極的に話し合っていると思いますか	
3	他の人に比べ仕事に対して熱心だと思っていますか	
4	積極的に意見を具申するほうだと思っていますか	
5	自分の失敗を他人のせいにしてしまうことはありませんか	
6	上司から叱られることを恐れて、消極的になることはありませんか	
7	指示や命令をするばかりで、自分から動くことをしないといませんか	
8	相手の話に耳を傾けるほうだと思っていますか	
9	陰で人の悪口ばかり言う癖を持っていませんか	
10	自分の誤りをいつでも素直に認めるほうだと思っていますか	
11	いつでも建設的な意見を述べていますか	
12	他人の成功をねたむことはありませんか	
13	自分の意見を押し通そうとする癖はありませんか	
14	イライラするときに、気分転換をすることができますか	
15	与えられた仕事だけすればよいと考えていませんか	
16	メンバーと一緒にワイワイ騒ぐのは好きなほうですか	
17	体の調子がいつも悪く、元気のない態度をとっていませんか	
18	家庭のイザコザを職場に持ち込むことはありませんか	
19	メンバーの失敗を自分の責任だと考えていますか	
20	後輩や同僚から素直に学びとろうという気持ちがありますか	

第1章 企業と職場リーダー

—経営の分かる職場リーダーを目指して—

—この章のポイント—

厳しい低成長の時代に、社会を支え活力を呼び戻す源泉は、なんとといっても企業活動にあります。

企業が活力をなくすことは、単にその企業だけにとどまらず、大きくは産業社会とわが国の将来に多くの影響をもたらします。そのためには、守りの経営から攻めの経営に一日も早く脱皮し、社員が一体となって、この困難な経済環境を乗り越えることが大切です。

この章では、企業活力の原動力である職場活動に焦点を当て、その推進力である職場リーダーのあり方と企業の活動について説明いたしましょう。

1 - 1 企業の役割

まず、経営の分かる職場リーダーを目指すためには、企業の目的、使命、その仕組みをはっきりと理解することが大切です。

その目的とは、端的に述べますと、売り上げを伸ばし、利益を上げるということに尽きますが、その前提として、企業の使命を達成するということが必要であり、このことが実現しませんが、真の目的を果たしたとはいえません。

では、その企業の使命とは一体どんなことを指すのでしょうか。一般的には、次の4つに分類することができます。

すなわち、

① 消費者（顧客）に対する使命

メーカーである企業は、消費者の要望する、より便利な商品、より良い商品、より安い商品を常に開発し提供するという使命があります。その使命を達成するために、企業は新規商品の開発、現行商品の改良、良品100%、コスト低減などに対する真剣な取り組みが必要です。

② 取引先に対する使命

企業の周辺には、多くの取引先が存在しています。企業は、その取引先と力を合わせ、お互いが自主責任の経営を維持しながら、共存共栄の実を上げて行く使命があります。

③ 従業員に対する使命

企業は、従業員の生活を維持向上させるために、高能率、高賃金を実現させて行く使命があります。

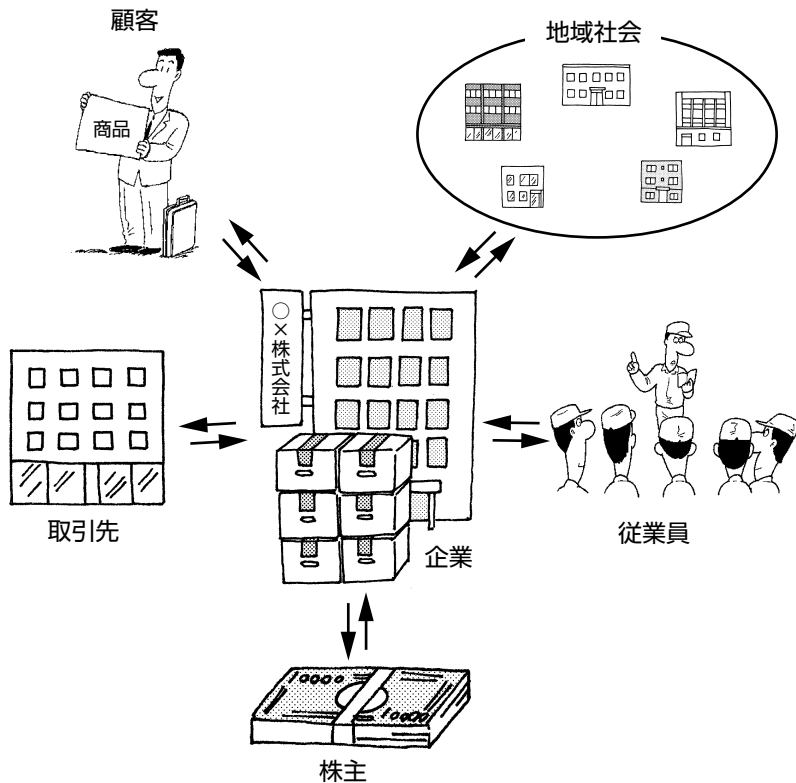
④ 株主に対する使命

健全な経営を通じ、株主に対して高配当、あるいは優遇策を講じる使命があります。

以上、直接的な使命を簡単に述べましたが、このほか昨今では企業の社会的使命がクローズアップされ、それを達成しえない企業は世論の厳しい追求を受けています。したがって、これらの使命を実現するには、なんといたっても企業の活力が大事であり、同時に利益を生み出す経営が存在しなければなりません。言い換えますと、消費者のニーズにいち早く対応し、すぐれた商品を適正な価格で提供するという、社会から信頼される企業活動がその鍵を握っているといえましょう。この意味で、商品は経営の結晶だということが

できます。

では、その企業活動——企業の仕組みは、どのような形で運営されているかを2～3の例をあげて説明することにします。



1 - 2 企業の活動

1 - 2 - 1 事業計画

経営成果を確固としたものにするためには、事業計画の策定、必達が最大の要素になります。この計画は通常、期首または年初に策定されますが、まず全社方針が打ち出された後、これに基づいて事業所——工場——課——係ごとの具体的方針、目標が、前期あるいは前年実施と対比して策定されます。すなわち、

① 業界全体の動向はどのように推移したか。その動向の中で、総売上高の実績はいくらになったか。それは、事業計画に対して何%になったか。その実績は、前年比に対して何%になったか、商品の占有率は何%になった

か……などの経営全般の実績を明らかにすることが第一の手順になります。

② 続いて生産面では、前年に比べ生産体制はどうであったか。製品の品質や原価面では、どうであったか。あるいは製造技術の向上はどうであったか……などと、製造面の実績を明らかにします。

③ 同時に、それらを支える商品開発面では、前年に比べ新製品の開発状況はどのように推移したかを調べなければなりません。

このように、メーカーの三本柱である研究開発、製造、販売の前年実績を資料として、新しい事業計画が策定されることになります。

通常企業では、全社方針が策定された後、各組織ごとに、たとえば、事業所を例にとりますと、この全社方針を具現化するために、運営方針が打ち出され、研究開発、製造、販売に対する具体的な達成目標と、それらを支える管理体制に対して、全従業員の意志を結集した事業計画が、各組織を通じて

表1・事業推進計画(例)

〇〇年度業務推進計画

〇〇課〇〇作業場

	項目	目標	具体的取り組み	
品質向上活動	工程不良	%	工程能力を向上させ	①全検体制の拡大
	課外クレーム	件	安定した作業と加工をめざす	②加工条件管理 ③作業の標準化
効率化活動	能率	%	真の自動化ラインの実現	①固定人員を少なくする
	稼働率	%		②ノータッチラインの実現 ③ミックス生産体制への取り組み
提案活動	提案率	%	フルブルーフ件数の増大	①社長特別報奨〇件以上
	人選率	%		②提案実施率の向上
	上級提案	件		③年間表彰〇賞以上
諸経費 節減活動	材料歩留まり	標準歩留まり 内	原材料の有効活用	①部品別歩留まり管理 ②工程不良の低減
	消耗品、修理費 補助材料、雑費	円	計画的な費用の運用	①突発異常の削減 ②パーツ部品の効率的な管理
QCサークル 活動	取り組みテーマ	各 件以上	職場に密着した活動と	①入賞〇件以上
	発表参加	各 回参加	継続した活動	②計画性のある活動推進
安全衛生	災害	件	ルールを守り、安全で 美しい職場にしよう	①油煙対策 ②三重安全の実現
人材育成	国家検定 社内認定	名受験 名受験	新しい時代に対応する 頭と腕を磨こう	①個人別目標への取り組み ②小集団による勉強会 ③職場ノウハウの蓄積

総合的にまとめられます。

したがって、策定されたこの事業計画は、日々完遂という達成に向かっての燃えるような企業活動——職場風土が存在しなければ、企業の使命を果たすことにはつながりません。同時に計画策定時には、従業員の参画——いわゆる全員経営による衆知を集めた姿が必要ですし、実行計画策定には、下からの積み上げ方式をとっている企業が増えてきました。

そこで、この事業計画への理解を深めていただくために、職場の第一線チームの活動計画例を紹介しますが、この場合、計画はより具体的なものでなければなりません。さらに、その遂行に当たっては、職場全員の知恵と汗を引き出すリーダーの力が必要となります。

企業は各組織が有機的につながり、相互の関連において運営されていますが、これからの厳しい時代を乗り越えるためには、なんといっても、企業は人なりという、全従業員の力をフルに発揮させる仕組み、制度の確立が重要です。

そのためには、事業計画に盛られた諸目標に対し、組織の総合力を生み出す運営が必要であり、それを支える人事制度、その他の職能の制度も、結局は従業員の働く意欲を高めるものでないと、先に述べました事業計画を達成することは困難になります。

以上、企業の活動の中で事業計画策定時の動きにおいて説明しましたが、次にその計画達成に必要な各組織の機能について説明いたします。

ご存じのように、企業にはいろいろな組織、機能がありますが、それらは相互に連動し、協力し合いながら毎日の活動を展開しています。職場リーダーはいろいろな組織、機能の持つ役割を充分理解しておいてほしいものです。

1-2-2 企業を動かす主要部門の役割

① 技術部門

この部門は、市場の要望を的確につかみ、適正な利益を生み出す技術開発（商品開発）を強力に推進する部門です。特に、研究開発する製品のコストは、設計段階で決まるといわれておりますように、企業にとってこの技術力の大小は、即業績に直結します。

② 品質管理部門

良品100%という、社会から信頼される商品づくりには、品質管理は大切な部門です。企業の経営成果を結びつけるために、市場からの受注、納入の

段階で、徹底的な品質保証体制が設けられているのが通常です。

③ 計画部門

工場が持っている生産能力（人、物、設備など）を、最も経済的に活用し、適正な操業度によって機会損失をなくすよう、経済的な生産量を計画する部門です。

④ 製造部門

企業の中で、一番重要な部門は製造部門です。コスト低減の鍵を握っている製造は、作業方法の改善や、工程の合理化、歩留まりの管理などに、毎日真剣な取り組みがなされていますが、生み出される商品に、現場で働く人びとの心がこもっているかどうか大切です。また、QCや提案、安全などのサークル活動は、原価引き下げに直接的な役割を果たしている小集団活動といえます。

⑤ 生産技術部門

IE活動を通じて、製造を支えている重要な部門です。今後の企業競争には、先に述べました商品開発力、製造力と共に生産技術力が必要で、その優劣は企業成長に大きなかわり合いを持っています。

⑥ 購買部門

この部門は、物作りに必要な材料、部品、その他を社外より購買する部門です。現在どの企業も、原価に占める材料費の低減に、VA活動の推進、協力、工場指導などの積極的な活動を展開しています。

⑦ 営業部門

技術、製造と共に、顧客の欲求を充足し、結果として長期的に利潤を生み出す部門として、企業の盛衰に大きな役割を持っています。普通この活動は、市場調査、製品計画、流通経路、販売促進、広告、販売管理などの広範な機能に分かれています。

⑧ 人事部門

生産、販売活動が円滑に進められるよう、適切な人材の確保や、配置、訓練、安全衛生、あるいは労使関係の安定化など、従業員の働きがいと明るい職場づくりの中核ともいえるべき部門です。

⑨ 経理部門

利益管理の中核部門として、経理部門があります。この部門は、事業所全体の原価低減、利益増進を積極的に実現するため、近代的、科学的管理手法を駆使しながら、業務の標準化、機械化を図っています。

⑩ 総務部門

この部門は、サービス部門として、各部署に対し有効適切なサービスを行うところです。

現在各企業は、すぐれた商品を市場に提供するため、持てる力をフルに発揮しながら厳しい時代に対処していますが、その背景に、血のにじむような原価低減の活動が展開されていることはご存じのとおりです。

そのうち、技術、製造、営業の各部門で取り組まれている原価引き下げの課題、または取り組みについて、いくつかご紹介しましょう。

表2・部門別原価引き下げの課題

技 術 部 門

- 新規製品の開発→コスト、品質の改善
- 製品の標準化、単純化→材料、工数削減
- 工程改善→能率向上、品質向上
- 不良対策→不良低減
- 設計管理→製品、設計コストの合理化
- 技術者教育→技術力のレベルアップ

製 造 部 門

- 工程、作業の標準化→工程の合理化
- 作業の日常管理→作業の効率化
- 品質異常の日常管理→品質向上
- 仕掛り在庫の管理→在庫費用の低減
- 熟練度の向上→能率向上、不良の削減

営 業 部 門

- 需要予測の精度向上→操業度の安定向上
- 拡販政策→販売量の増進
- 価格政策→適正利益の確保
- 受注納入管理の徹底→品種構成の改善、販売促進
- 流通、供給管理→流通コストの合理化
- 製品在庫管理→在庫費用の低減

1-3 経営の一翼を担う職場リーダー

この項では、経営の一翼を担う職場リーダーに焦点を当て、その使命と職場グループの活性化について説明することにいたします。

まず本論に入る前に、企業における職場グループ、すなわち小集団活動とはどんな意義を持っているのか、考えてみましょう。

1-3-1 手づくりの喜び

一般的に職場では、工程別とか職種別あるいは製品別にチーム、または班が編成されているのが普通です。いわば仲間の集まりであり、気心の知れた人間集団だといえますが、実際にはこの集団をやる気に燃えさせ、一つの方向に引張って行くためには、リーダーにかかる労力は大変なものがあります。しかし、考えようによっては職場の第一線で一番、生のデータを握っているのはリーダーですし、リーダーの動きひとつで生き生きした職場集団づくりに成功する、いわゆる手づくりの喜びがリーダーにあります。

職場では不良率の低減、原価の引き下げ、あるいは作業改善などの諸活動が展開されていますが、これらの活動はいずれも幹部のかけ声、指示だけでは決して成功しません。むしろ、職場で働く一人ひとりに、「これは自分の仕事だ」「これは自分たちグループの責任だ」という仕事の主役意識が定着しているかどうかが問題になります。

1-3-2 職場の小集団活動とは

さて、ここでいう職場の小集団活動とは、どんな意味を持っているのでしょうか。企業は消費者のニーズに答えて、より役立ち、より便利な、より良い、より安い商品の生産（販売）を通じて社会に貢献しようとする使命を持っていますが、この企業目的を達成する活動の原点が、小集団活動だといえます。

そのことを実現するために、

① たとえば、QCやTQMサークルのように、品質100%を達成するための共通目標を持ち、仕事を通じて互いに具体的な取り組み目標を持っていること

② 次にメンバー全員が、その具体的な目標に挑戦し、たとえば、不良率を何%以下にするとか、ポカミスをゼロにするとかいう職場の実践活動であること

③ その結果を全員で分析、検討し、差異の原因を改善につなげる活動であること

④ 同時に、成果を関連部署に流すことによって定着化に努め、さらに質の高いテーマにチャレンジする活動であること

という過程が存在しなければなりません。リーダーを中心に、常に生き生きと考え、行動し、みずからをチェックするという小集団であり、目標達成を通じて仕事のやりがい、充実感を共に味わう人間的な行動であることが必要