



## スモールミルディング2

代表取締役社長  
安永 暁俊

前回に続いて、皆さんのスモールミルディングでのやりとりを紹介します。  
今回は「仕事のやり方」「ものごとの考え方」についてです。皆さんから様々な質問をいただく中で、正解は一つではないと感じることが多くありました。ここに私のアイデアを書きますが、これは参考程度に、皆さん自身が考えてみてください。

### ⑥ 仕事のやり方

「部品製造現場で多能工が進んでいる。自分にとって、一つの生産ラインで仕事を極めるのが良いのか、複数のラインで仕事するのが良いのか、迷うところがある」「2年程でライン異動を繰り返して、成長できた実感がある。一方、一つのラインが長い人もいる。そこでマンネリ化しないように、生産ラインは長くて5年で異動してはどうか?」「作業長が異動しなければ、作業者はドンドン替

な議事録が書けるといいですね。

「営業の立場で苦手なお客さまにどう対応すればよいか?」「お客さまに言いにくいこと(納期遅れ等)は、ついつい早口になってしまう」

どうしても人との相性は出てきます。そういう場合は、「感情」より「行動」を優先させることで、多くは改善できます。嫌だと思いがら声を出すと、相手にも伝わって余計悪くなるかもしれません。ここは、苦手な気持ちを抑えて、明るく喋ることに集中します。心理学から見ても、明るい声を聞いていると、自分も相手もポジティブな方へ気持ちが向かいます。どの人に対しても、明るく声を出せると良い関係になれるはず。また、言いにくいことは、落ち着いてゆっくり喋ることに集中します。悪い知らせは「いいにくいんですけど」と必ず前置きすれば、相手も心の準備ができ受け入れる体制が取りやすくなりますね。

「技術や品質で、お客さまとの不具合対応・仕損対応が多く、やる気の維持が難しい」

仕事をやる上で、気が滅入る時はあります。会社を代表して顧客に説明して謝罪することもありますが、複雑な原因が絡み合っ起こってしまいうこともあり。その時に、自分が個人的に責められていると感じがちです。大切なことは、原因を究明して、顧客に説明し、再発防止に取り組むことです。相手の立場に立ってどうしてほしいか想像してみることにも役に立ちます。自社の立場と顧客の立場の両方を理解できれば、落とし所は見つけやすくなります。

そういった前向きな気持ちになるために、トラブル対応者の役割を演じてみてはどうですか。ほとんどの人は、日曜日に自宅でリラックスした自分のままで月曜日から働き始めます。そうすると顧

わつても流動できる。色んなラインを経験すると、相互応援などもしやすくなる」

そのような提案を受けて、その場でわいわいと話しあいました。そこでは、一つのラインを5年位で極めてから、未経験の生産ラインへ異動したいとの意見が多数でした。別の日には、異動が多くて困る、異動がなくて困る、その両方の意見がありました。一つを極めたいのか、アレコレやってみたいのか、その人の性格にもよります。

今までライン運営では、作業長はライン異動を繰り返していますが、作業者は人によって様々でした。今後は、まず皆さんの要望を聞く仕組みを作ります。それを参考にして、個人のライン経験を積んでもらいながらも、全体で上手く運営できるように計画していきます。

「間接業務で、仕事に追われている。時間の使い方を知りたい」

昔と違い現代は、同時並行で仕事をこなしながら、突発的な出来事にも対応することが求められる。優先順位をつけて処理をしていくしかありませんが、じっくり考えるべき課題に対しては、細切れの時間で考えても効果が出ません。よって、5分10分と考える時間を作り出してはどうですか。

「リピート仕事が多くてつまらない。儲けるためにそういう仕事も必要だと分かるが、やる気を出すにはどうしたらいい?」

どうしても同じ仕事は出てきますが、自分なりに工夫して面白くも出来ます。例えば、以前と手順を変えたり、少し速く終わらせたり。陸上競技の100m走も0.01秒数センチの差を競っています。周りからは違いが分かりづらいですが、本人は速さにこだわって取り組めると面白いと思います。

客の声が自分に刺さります。仕事が始まったら、頭のスイッチを切り替えて、仕事モードになる。例えば、品質係の帽子をかぶると気が引き締まりますよね。そんなイメージです。いい意味で役割を演じることで、冷静に考えて、与えられた使命を果たそうと行動できるようになります。そういった仕事面(シゴトツラ)を意識して成り切った方が、素の自分とは切り離せるので、結果、前向きに対処できると思います。

「開発を担当していて、上司に意見をぶつけるがなかなか突破できない。自分が考えてなかった点を切り返される」

社内報のリングとオレンジの例にあるように、人それぞれ見ているところが違います。同様に、考え方の癖があるはず。自分の考えの癖はなにか振り返ってみると良いかも。一瞬で頭の中で考えを処理していますが、じっくり考えると見えるはず。自分の癖を把握しておいて、それを補正できれば、今までと違う見方が出てきます。若しくは、自分が上司になったつもりで考えることも気づきがあるかもしれませんね。

「部品製造で10年過ぎたが、自分がスキルアップするにはどうすればいいですか?」

製造現場での仕事の動作であったり、知識であったり、伸ばすべきことは周りに多くあります。自分の守備範囲の少し外側に興味を持ってみるのも面白いです。機械の知識を増やしたり、刃物を学んだりしてはどうですか。現場の改善でもベテランとしての役割を期待されますので、なぜなぜ分析を極めていくことも良いと思います。

最近の小集団発表で、検査に周辺視の考えを取り入れる、ワーク搬送で人間工学を学ぶ、材料分析

「部署内で、問題があると直ぐ「無理だ」と言う人に対して、諦めずにやることを伝えている。そういう人は成長をしないと思うが、そういう人へ向けてのメッセージはあるか?」

仕事をしていると色んな事が起こります。問題が起こった時に、要因を分析することが重要です。他責(環境や他人に原因がある)の部分と、自責(自己に原因がある)の部分の両方を考えるべきです。他責も自責も改善の対象となります。無理と判断してしまうと、そこから先は考えが止まってしまいます。なんとか問題解決ができるだろうと前向きになれると良いですね。

「安永さんの新人時代の苦い経験を教えてください」

「製造から技術へ異動した。悩み事は、何に重きを置いて決断すればいいのか?安永さんはどうやって決断しているか?」

私が新人の時は、仕事を覚えるので精一杯でした。今思えば、仕事をする「理由」や「意義」を全く考えていませんでした。つまり目的意識がなく、手段だけです。手段は無数にあるので、手段同士を比べてもどれが良いの分かりませんでした。その反省も込めて、目的を意識するようにしています。また、パッと判断すること、じっくり考えて判断することを仕分けしています。特にメーカーとして、安全や品質などで問題あれば、即座に行動することを意識しています。

「入社2年目で議事録を書いているが、内容が分かりづらいと言われる」

議事録を書くのは慣れが必要。まず、「事実」と「人の意見」を書き分けることが大切です。それが混ざってしまうと、読み手は混乱してしまいます。慣れてきて、読み手に臨場感が伝わるよう科学的に実証する、異常処置の対応で心理学を応用する等の事例がありました。専門的かつ複眼的な取り組みが増えていて、皆さんの視野が広がっていると感じています。

### ⑦ ものごとの考え方

「自分の知識を広げるにはどうしたらよいか?どうやって手に入れるか?」

知識を手に入れるには、困りごとや興味あることからつなげると良いです。小さな困りごとを感じたら、忘れる前にメモをして後で調べてみる。自分が興味あることを調べてみる。また分野を限定せずに、見るもの、聞くもの、新しいこと、古いこと、雑学やらなんでも関心を持って知識を広げようと意識すると、どこかで役立ちます。

「仕事について、周りの評価を気にしてしまう」

周りが気になるのは当然ですが、自分で自分を評価することも重要です。自分で決めた目標を達成できたか、自分でも納得する仕事ができたら、そういった視点を持つと良いです。

「機械装置の組み立てのリーダーをしている。リーダーシップとは何か?どうすればいいのか?」

リーダーという周りを引っ張ることだけ考えがちですが、まずは自分自身を引っ張ることからです。そのためには、自分が興味を持ってやる気になる。目標に向かう気迫が伝われば、周りのフォロワーが徐々に増えてきます。その時に、同じ目標を目指しているのか、時々話し合った方が良いでしょう。周りもついてくるとチームで目標へ向かえます。

実は、人材育成も同じことです。上司は部下の育成だけ考えがちですが、自分自身も成長していかないと部下の成長が頭打ちとなってしまいます。



「仕事をする上で一番大事にしていることは？」「仕事をする上で重要視する部分は何か？」

一番という難しい質問ですが、会社はチームで仕事しているので、チームワークに欠かせない信頼関係をつくることを大事にしています。また、明るい雰囲気づくりを目指しています。しかも面で重い雰囲気の中では、良い考えが浮かびません。発言しやすい空気と、少しリラックスして頭を使ってもらうような雰囲気が理想的です。

私自身、スモールミーティングで皆さんが発言しやすいように、始めに場を和ませようとしています。ですが、なかなか上手いきません。

「職場で目的意識が浸透してきたと感じる。目的はなんでしたかと言うようになった。ただし、自分の癖として、つつい主観的・感情的になつてしまふ」

「目標達成しよう！」とか「もっと改善してやろう！」という想いは主観から来ます。その熱意がないと仕事は良くなりません。だれでも主観が100%です。お願いしたいのは、やる気を持って仕事に取り組んでいる途中で、時々、客観的に見て筋が通っているのか、俯瞰的に見て問題なさそうなのか、冷静に振り返ることです。主観と客観の間を行ったり来たりできれば、皆さんの想いがより良い成果へ繋がります。

「社会人としての心構えを意識している。自分のフォームとして、朝早く出社すること、自分の考えを持って上司に相談することを心掛けている。心掛けて何かアドバイスがほしい」

自分なりのフォームを毎日実行している人は、その積み重ねが大きな自信になっているはず。ぜひ続けてください。私の立場で心掛けていることは、

何ごとも白紙の状態から考えることです。経験を積むと先入観や固定概念が出てきますが、なるべくゼロから考え始めています。それが習慣になると、大きな変化点や想定外の事態でも対応できます。考えるに当たっては、「無知の知」（自分が無知な状態であることを自覚して、知らないことを知ろうとする）を意識できるとよいですね。

「自分の軸を育てることを考えている。安永さんの軸は何ですか？」

メモ（日記）を30年程つけています。出来事、その理由、自分の感想などを書いて、その都度、自分の中で総括している感じです。過去の総括の積み重ねが、現在の課題解決のヒントになり役立つこともあります。

「自分を変えるという文章が心に残っている。今まで相手のせいにしたのを自分なりに変えてきた。ただし、まだ部署間の壁を感じたりする。APQP活動でも、ここまでしかやらないと割り切る人もいる」

周りを巻き込むには、なぜAPQP（先行製品品質計画）をやるのか、どんな良いことがあるのか、チームで話しあうことです。APQPの目的は、始めに苦労して検討することで、手戻りをなくし後々楽しようというものです。始めに潰し込みをしておけば、後で顧客に迷惑を掛けてドタバタすることもなく、長い目で見て楽に仕事が流れます。全員でその目的を共有しておくことが大切です。現在は、フロントローディング（工程の始めで全体最適を目指す手法）の考えが広まっており、事始めがより重要になります。

「Why型思考をトライしているが、時間もかかる

し、どうすればいいのかわからない」

実は、著者にお願ひして管理職研修を行いました。その時に言われたのは、普段の定型仕事はWhat型思考でどんな処理していくことでした。スピードの速さがWhat型の強みとなります。一方、なぜなぜ分析やKY活動等では、Why型思考を試してみると良いとのことでした。うまく使い分けてみてはどうですか。

「社内報で、考える＝頭を整理するという文章を読み実践している。ただ頭の中がもやもやすること多い。どのように考えた方がいいのか？」

問題を解決する場合に、いきなり実現できそうな手段を思いつこうとする人がいます。ただし、大きな問題では、物事を大きくとらえすぎると手につきません。小さい問題に切り分けて、一つ一つ解決すれば、もやもやは減っていきます。その時に、頭で考えるだけでなく、手を動かして絵や図表などを描いてみることをお勧めします。

それとアイデアは、一つではなく複数を考えつくことをお勧めします。「考える＝あれこれ思い浮かべること」なので、本命の解決策の他に、別の選択肢や万一の迂回路を考えておくことも役に立ちます。そうすれば、途中で引き返す事態になった時、別の手段を直ぐに実行できます。

なんだか少し人生相談のようになってしまいました。最後に、悩み事がある時にお勧めの書籍を紹介いたします。色々なアドバイスが載っています。

人生ごめんさい 半村良著

橋本治のかけこみ人生相談 橋本治著

おしえて出口さん！ 出口治明著

次号は、スモールミーティングの最終回となります。