



スモールミーティング③

代表取締役社長

安永 暁俊

新年あけましておめでとうございます。皆さまには、ご家族とともに賑やかな新年を迎えられたこととお慶び申し上げます。2年にわたるコロナ禍で私達の暮らしも社会も大きく変わる中ではありますが、おかげさまで新しい年を迎えられたことを厚く御礼申し上げます。

今回は、皆さんのスモールミーティングでのやりとりの最終回となります。4月号では「工場の暑さ対策」や「働き方改革」など、会社として対処すべきことについて述べました。9月号では「仕事のやり方」や「ものごとの考え方」など、個人で知恵を絞ったり工夫したりして改善するヒントについて述べました。今回は、「職場での風土づくり」「コミュニケーションの向上」について述べます。

⑧ 職場での風土づくり

「安永の良さは何だと思えますか？」「伊賀を代表する企業ということ、安永勤務という褒めてもらえる」「社会文化の豊かさに貢献するという企業理念に実感がわかない」忍者が有名な伊賀市に本社があることを誇らしく思います。今まで私から海外のお客さんへ Ninja を知っているか質問したところ、その知名度は100%に達します。

Ninja がグローバルに輸出されている様に、安永製品も世界中で役に立っています。なかなか自分事として実感しづらいですが、例えば、年間400万台分のコンロッド部品がエンジンになり、自動車として世界の人々の移動に役立っていると想像してみてくださいでしょうか。

「さん」づけが良い。上司に物申しやすいと感じる。風通しが良い。「途中入社で感じるのは、ざつざつに話ができる雰囲気。人にやさしい反面、甘い部分もあると感じる」「転職してきて感じるのは、無くす文化が足りないこと。ルールが増える一方で減らす発想がない」「安永さんが考える中で、悪しき習慣で変えるべきものは？」

「さん」づけルールは当たり前になってきて嬉しく思います。お互いに肩書で呼びあわないことで、フラットに議論しやすくなります。実力主義ともいえます。「技術の前に人は平等」という教えがありますが、「誰が発言したか」よりも「何を発言したか」に重きを置いて議論しましょう！

安永社内では、アットホームな雰囲気を感じることが多いですが、反面、なれあいになってしまい、プロとしての厳しさが足りない所があります。一人ひとりが、前号で述べた「仕事モード」や「仕事面」を意識してみてください。真摯に仕事に向

穂かな」ということわざを知っていますか？「色々な荒波や苦勞を乗り越え立派な人格を形成した人物は、偉くなればなるほど頭の低い謙虚な姿勢になる」という意味です。その心掛けは忘れずいただきたいものです。

もう一つ考えられるのは、上位者になって、部下にお膳立てしてもらうのが当たり前になっていませんか？実務から遠ざかるにつれ、部下の仕事を手を任せる範囲が大きくなります。管理者は部下に仕事を任せられるべきです。当事者として仕事に向き合う姿勢があれば、部下へも良い指導ができます。前号で述べた「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）」の場面で、上位者として実務能力を発揮することもあります。これを読んで自分は出来ていると思っている人は、本当にどうか自問自答してください。自分で手を動かす大切さは、事業体WAYを作成したばかりの管理職は実感しているのではないですか？

「管理職として、スモールミーティングは雑談の場だと聞いていた。一個人として発言した方がよいのだが、ついつい管理職の立場で固いことを発言してしまう」

例えば、部下の困り事を相談に乗る時に、管理職の皆さんはどうしていますか？いきなり、職場のルールだから守ってもらわないと困るとか、会社のために我慢してくれなどと伝えていませんか？まず一個人として聞きたいうえで、悩みに対して理解して共感したことがあれば、それを相手に伝えるべきです。その上で、管理職の立場としてお願いすることを伝えるべきです。人と人との関係ですので、個人と管理職の両方の立場を考えてあげてください。それをするために、雑談は役に立ちます。たまには意

き合って、お互いに遠慮なく意見をぶつけ合うことで、より高いチームワークに繋がります。過去の慣習を見直さないのは、改善すべき所です。日本でものづくりを継続するためには、一人ひとりの業務効率を上げていくことが重要になります。付加価値の生んでいない作業を思い切って無くすことも必要です。最近、業務のデジタル化を積極的に進めています。「まずやってみよう！」の精神で始めて、その成果が出てきました。

「安永さんとして、仕事をする上で重要視することは何か？」

スモールミーティングもそうですが、明るい雰囲気づくりになるよう努めています。しかも面で重い雰囲気では、良い考えは浮かびません。少し緊張感がある中で考えて、お互いに前向きに話し合うことで、グループダイナミクス（その場の勢いや熱気）が生まれます。それを常に気にしています。

それと、皆さんが仕事を通じて自己成長しているかを気にします。私自身も成長したいと考えていますし、皆さんの成長が会社の成長に繋がるからです。

「たまに風通しが悪いと感じる時がある。会議で発言しない人から、会議後にコソコソと言われたりする。その場で言ってほしい」

会議で物事を決定するルールを長年お願いしてきました。会して議する場ですので、情報交換した上で物事を決めることを意識してください。決める際には、多様性を持って色々な角度からの意見を述べてもらい、より良い結論へ繋げることが大事になってきます。その中で、他の人の意見を聞いた人が、「そういえば・・・」と別の意見を思

識して雑談してみてくださいですか？

「仕事して感じるのは、上司から目的も伝えられず手順だけ言われることが多いこと」「若い子に教えていて感じるのは、『どうしてですか？』という質問がないこと」

部下に伝わらないのは、伝えた上司の責任です。仕事を頼む時に、5W1Hを伝えるのは勿論のこと、その目的をつけてください。手段だけでなく目的があると、頼まれた方も納得して行動します。手段と目的について、以前に社内報で詳しく書きましたが、目的意識が浸透していない職場があります。一方、部下の方も、「これは何のためにやるのですか？」と目的を聞いてください。部下から上司へ押し返すことも必要です。お互いに気をつけて一言つけ加えるだけで、社内のコミュニケーションが良くなります。

「担当者の意見が隣の部署に通らずに、その上司同士で話し合いをしてほしいと頼んだが、上司の自分では役不足だと断られた。部下の願いに対して、もっと身体を張ってほしい」

上司は部下のために身体を張るべきです。上司の頑張りを職場の方が見ていますよ。部下の皆さんは、上司をもっと使ってもらおうと考えてよいです。

より良い職場へ

全体を通して言えることですが、部下から上司への不満が多くありました。それだけ上司の方が、職場の風土に与える影響が大きいということです。管理職の仕事は部下を管理することだと安易に思っていないですか？管理職の仕事は、部下がいかに気持ちよく働けるかを腐心することです。より良い職場の風土に向けて、取り組みください。



いくつかあります。それをケミストリー（化学反応）と呼んでいます。これは1対1の会話からは生まれず、大勢が一度に集まる会議から生まれます。会議を活用して、沢山のケミストリーが生まれることを期待します。

「品質問題が起きた時に、犯人捜しから始める空気があると感じる。管理職の言い方が、『何が起ったんだ』ではなく『誰がやったんだ』となっている。原因を追究する姿勢から始めてほしい。その場しのぎの判断も多いと感じる」

部下のミスは上司である管理監督者の責任です。管理監督者は「ミスを憎んで、人を憎まず」を徹底ください。つまり、仕事でミスしたこと、その人自身は分けて考えるべきです。誰でもミスした経験はあります。どうして起きたのか、人物ではなくミスした内容を見つめてください。教育不足だったり、作業手順が無かったり、慢性的な不具合で感性が落ちていたり、ミスを撲滅する姿勢が職場に足りなかったりと要因は様々です。ミスした人を責めるのではなく、それらの要因を分析し改善することで再発防止に繋がります。長年対策してこなかった不具合や職場の風土改善は、管理職が率先して取り組みましょう。

⑨ コミュニケーションの向上

「安永で昇進していくと『ありがとう』を言わなくなる。管理職が増えると感じる。日頃から部下にも感謝、食堂の方にも感謝すべきではないか。環境の変化で心掛けが変わり、急に感謝するようになった方がいて、ビックリすると同時に人は変われるんだと思った」

私自身も『ありがとう』の感謝が少ないのではないかと反省しています。「実るほど頭を垂れる稲