

## 第2回イノベーション・経営人材育成セミナー

### 「経営力を高める製造現場づくり」

#### 第2部

#### 「強い現場を支える人づくりと場づくり」

#### 講師

学校法人産業能率大学経営管理研究所  
技術経営研究センター 主任研究員  
神戸 正志氏



#### 現場の大切さを認識することが肝要

冒頭で皆さんに、自社の現場をどのような現場にしていきたいか、そのためにどのような取り組みをしているかを各自書いていただき、その内容について周囲の方と共有していただきました。一つめの質問に対しては、「仕事のやりがいを感じられる現場」「成長の場、学びの場となるような現場」「気づきのある現場」など、“人”に着目しているご回答が多くあったかと思います。

経営（マネジメント）の本質は、人を通して事を成すということにあります。経営者や管理者は、企業の実務を直接には行っていません。実際に仕事として実務をやってくれているのは現場の人たちであり、現場が動いてくれなかったら、企業の実務というのは成り立たないのです。技術関係の会社であれば、技術開発を行って製品化し、それを売ることによって収益が出ますし、製造業であれば、ものをつくり、それを営業担当が売ることによって収益が得られます。いずれも実際には現場の人たちが仕事をし、収益をあげることによって、利益につながっています。言い換えれば、現場の人たちが仕事をして初めて、会社というものは継続できるのです。経営者はまず、経営者は意思決定者であって、それを実現するのは実行部隊としての現場であるということ、つまり、現場が非常に大切であるということを知ることが必要です。

そこで重要になるのが、現場にいかに関心を持って伝え、共感を得て、会社の目指す方向に向かって仕事をしてもらおうかというこ

とです。というのも、家族経営でもない限り、経営者にとって現場の人たちは他人であり、それぞれがいろいろな感情を持っていて、知識にもばらつきがあるからです。

意思決定者である経営者は、適切な判断・行動、思いを明確にして現場に伝えます。一方、実行部隊である現場も、言われたままにやるということではなく、自らが問題と感じる情報を発信しなければなりません。経営者が現場の状況を踏まえて意思決定できるよう、現場の情報を正しく伝えることが求められます。つまり現場は経営者にとって、実際の仕事が行われる場であるとともに、経営判断の情報の発信源でもあるのです。この双方向のコミュニケーションの循環がスムーズに行われてこそ、企業の経営が順調に進んでいくと言えるでしょう。

## 現場と経営の距離をつくる三つの力学

経営と現場との間には、双方向のコミュニケーションが必要です。ただ、実際の会社では階層が設けられており、この二者の間に、組織という形でいろいろな人が介在します。この階層構造によって、経営と現場との間にはどうしても距離が生まれてしまいます。距離が生まれると、階層構造そのものが意図せざる雑音源となってしまいがちです。指示や情報を歪めたり、社長からの指示が現場にきちんと伝わらなかったり、現場から情報を発信しても経営にとって良い情報しか伝わらなかったり…。そうした現象が、組織という階層のなかで起こってしまうのです。

ではなぜ、意図せざる雑音源が生まれるのか。それは、ある経営学者の著書によれば、指示や情報を歪める三つの力学が存在するからです。その一つが「雑音の力学」。人から人への情報伝達において、その間に人が介在する場合は、意図しなくても雑音が入ります。伝言ゲームのように、社長からの言葉が全然違う形で現場に伝わってしまうといった事態が往々にして発生するのです。特に中間管理職が介在する場合、社長から言われたことをそのまま伝えるのではなく、伝わりやすいよう、好意的に自分の言葉に置き換えるというケースが考えられます。ただ、自分の解釈で伝えていきますから、社長の言葉を100%理解し、思いを全て吸収しているとは限りません。

二つめは「誘導の力学」です。その怖さは、意図的に指示や情報を歪めたり、伝達を遅らせたり、あるいは伝えなかったりする点に

あります。「このトラブルを社長に報告したら大変だ」「このことは、まだ現場には言わないでおこう」といったケースも含まれます。

三つめは、雑音と誘導が組織階層分だけかけ算で広がっていく「かけ算の力学」と呼ばれるものです。社長から部長への伝達度が80%、部長から課長へも同様に80%、課長から現場へも同様に80%とすると、 $0.8 \times 0.8 \times 0.8 = 0.51$  となり、現場には51%しか伝わりません。この場合、階層が多くなればなるほど、情報が伝わりにくくなります。

## 現場と経営の距離を縮めるために

三つの力学から受ける影響を小さくする一つの手法として、現地・現物・現実の三現主義というものがあります。「おそらく現場はこのような状況でしょう」と憶測をもとに判断するのではなく、現場に行き、問題となっている現物を見て、どのような現実のもとで現場が動いているかを確認することによって物事を判断するというもので、経営と現場の距離を縮める方策として有効です。

この三現主義には、二つの側面があります。一つは、経営者の姿勢を示す方策と捉え、経営者から現場に近づくことで、経営と現場の距離を縮めることにつなげること。もう一つは、経営者だけが実践するのではなく、部下にも三現主義に基づいて物事を見てもらうことによって、現場から経営者に正しい情報が伝わるようにすることです。この上からのアプローチ、下からのアプローチ、距離を縮めるための場づくりを、三現主義をベースにしながらいち歩を進め、経営と現場の距離を縮めていくことが求められます。

具体的には、雑音の力学に対処する上からのアプローチとしては、組織方針の統一、言語の共有、理念の共有が挙げられます。言語の共有とは、社員の解釈が統一された社内共通の言語をつくることです。また、誘導の力学に対処する上からのアプローチには、誘導することのメリットをなくすことと、プロセスの見える化があります。結果ではなく、失敗してトラブルが起きたときにどう対応したかを評価するということで、誘導することも減るだろうと考えられます。また場づくりでは、現場とのコミュニケーションの場を設けること、経営者の聴く姿勢をつくりだしていくこと、悪い報告に対する姿勢などが重要になります。下からのアプローチでは、報連相の徹底、正確・迅速な情報発信、言いやすく相談しやすい環境づくりといっ

たものが有効と言えるでしょう。

こうした実践におけるポイントは、経営者がその姿勢を示すとき、いかに行動で示せるかという点にあります。また現場サイドでは、経営者の意図や思いを汲み取って、一人ひとりがいかに自律的に行動できるかが肝要です。

## 経営と製造現場をつなぐ次期経営リーダーの育成

現場と経営の距離を縮めるための取り組みは、大手から中小まで、実にいろいろな企業で進められています。裏を返せば、何もしなければ、現場と経営はどうしても距離が離れてしまうし、正しい情報も伝わりにくくなるのではないかと思います。

大切なのは、経営と現場の双方を理解し、距離をつくる3つの力学を理解すること。そして、現場と経営が正しい情報を伝え合うこと。そのためには、経営と現場の意思疎通を支える三現主義を実践すること。その実現に欠かせないのが次期経営リーダーであり、現場と経営が一体となり強い現場をつくる鍵となります。

