

5 - 1 トップ層の手法押しつけは部下を困らせる！

この話はNさんが担当した、ある研修における質問に対する対応内容です。筆者も同じ質問を時々いただくので、以下に紹介することにします。

研修生の方の質問は次のような内容でした。「トップがTPM活動をやれ！と言います。しかし、どう考えても、うちでは5Sを先にやるべきだし、不良問題の発生を見るとQCCからやるべきと考えます。その理由はまだ、現場にTPMに取り組む土壌が出来ていないと思うからです。」という質問です。要は、ご自身の知っていること、学んだこととトップ方針が大きくずれているという意見を含んだ質問です。質問された方の立場や事情がよく理解できないので、果たしてどのようにお応えしてよいか？悩むわけですが、Nさんは次のように説明したそうです。「貴方は企業のトップですか？どこでもそうですが、トップが会社を動かすわけですから。従って、トップ方針が間違っていると思っても、この場合は、最初にTPMを意欲的に行うべきです。QCが必要なら「設備で品質を造り込む」というTPMを展開したり、TPM推進の要素に入れるわけです。世の中のやり方とは異なるかも知れませんが、しかし、企業にはその企業の個性があり、わが社方式のTPMはこれが合っているとして行えば良いわけです。成果を早く挙げる事こそが大切です。成果が挙げるとトップも周りも注目し、味方が増え、真似も起きます。このようなやり方を続けていけば、世の中のTPMとは似て非なる内容にはなりますが、新しい、あなた方式のTPMが御社で育ち、やがてはQC式のTPMが定着する。または、TPMを5S+QC活動に変名しよう！と言った様になります。御社のご事情まではよくわかりませんが、悩まず、名はそのまま実を取る策をお勧めします。

話は多少異なりますが似たような体験談を紹介させていただきます。私は改善を教える現場で「QCの7つ道具を教えて欲しい」という依頼を受けた例です。その会社では、次ページに示した、ボトムアップ改善を効果的に進めるGo - Go手法と言う、スピ - ド性が高い手法を実践し、成果を挙げて来た会社です。しかし、「他社ではQCを教えているし、常識として知っていなければならないので・・・」というトップ要求が私への依頼内容でした。本来、この内容は研修済みなので断るべきですが、「是非にやりたい」しかも、「私に頼む！」と言う要求でした。まわりの関係者は意味が無いことを感じ「どうしましようか？一応説得はしたのですが・・・」と心配していました。だが、私は「OKです！」と言ってスタートしました。ただし、常に、下に書いた3つのチェックリストを机の上に置いてもらい、研修が終わった後にQC7つ道具の活用目的を評価する討論をお願いしました。

この解析で問題の原因がつかめましたか？事実でなければいけませんか？

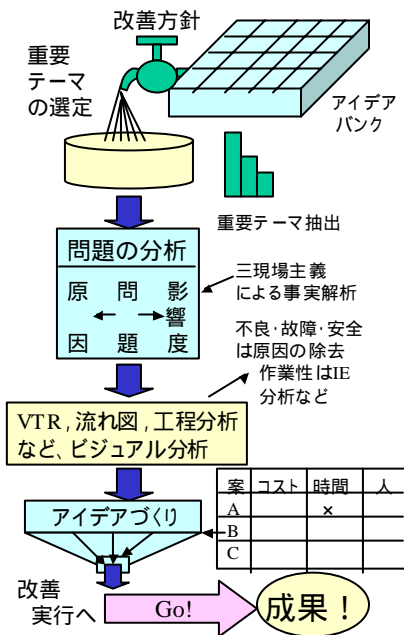
発生時点に問題の内容を5W1Hでつかみ、客観的なデータと共に問題の真因を、5

Why?法で解析することが必要ですが、その様な事が出来ましたか？

問題が解決した場合、やはり、統計資料をつくる必要がありますか？

このようなチェックリストを横に置き、QCの7つ道具の講義と演習を進めました。その結果、「私たちメーカーは、紙や統計図を作るのが本業ではありません。問題を対策すれば、このような資料は作成する必要すら無いんですね!」「傾向分析と言っても所詮は状態を示すだけで、結果の分析です。やはり、QCは学問的な見地が強く我々現場では考え方を使えば(QCセンス)良いことがわかりました。」「死亡診断書禁止という意味もよく判りました。」「・・・」と言う討論がなされたわけでした。なお、もうひとつ、実は「QCを学んでから、N先生の指導で「どの分野にQCを使うと最も効果が出るか?」という宿題が出ました。このため、研修生は各種の調査と自習しました。その結果、実に当たり前の要件ですが、新製品開発～試作段階に統計を駆使している企業が多いこと、また、事前検討段階に活用して製造条件を決めるため、データを取っている企業がQC活用成果を得ていることや、QS9000などは、このことを要求事項としていて、不良発生後のデータ収集に活用しても結果のまとめという意味しか無いことが解りました。また、この内容は「QC7つ道具の有効活用企画」として宿題という形になっていたため、トップに提出することにしていました。その結果、QCの効果的見積もりと活用方針がトップに出されたわけです。トップの方は部下にコメントを書きます。この方は、このようなことに大変熱心な方です。すると、ここに変化が起きました。その内容は「私がOC研修を進める!と言った内容を部下が正しく理解してくれた。しかも、実務に生かし成果まで計画してくれている。加えて、今回の研修のご指示に対し「我々に事前検討の大切さを教えていただいた」という礼まで記載していた」と、Nさんに話したからでした。もう、この時点でA社の内容を真似る要求はなっていました。

JMA開発・Go-Goツールによるスピード改善の進め方



テーマ・ポケット・マトリックス法
 ・現場で困っている問題、顧客や後工程の要求など全てを集め、アイデアバンクに分析～位置づけ企業方針に従って引き出しを待つ。

V・W法
 ・問題の大きさを棒グラフで表示、なお、品質、コスト、納期、・・・安全、エコ対策、全てのテーマを一枚の図にして表現して、職場で着手する内容をウエイトづけ(定量効果+非定量効果を一覧化)。

5W法
 ・なぜ?の解析を中心に、問題発生的事实を、1問題 1原因 1対策を基本に追求

F・F法
 ・現場へ出て、現物・現象をみて、現場で対策を進めるが、事実分析にはビデオ～各種の科学的分析機器を利用して問題発生メカニズムを解析する。

アイデア・マップ法
 ・創出したアイデアを、安価、早くできる(時間)、実施後に実務者(人)が楽しく守れる、という3つの評価で選定の後、実行へ向ける。
 後は、テストと証明の後、標準化へ

ご覧下さい。経営トップのコメントがここに記載されています。「よく意図がわかってくれて御礼を言いたい。早速、テーマを決めて実施に移した点に評価と期待をしています」と記載してもらいました」という状況です。私は何も誘導はしていません。しかし、自然の流れでこうなったわけです。言っては何ですが、先にお話のように、「QCを勉強させて欲しい」と私に頼んだトップのお考えは全く違っていたと思います。見える化を我が社でもA社の真似をしてでも実施したいということだったからです。A社のグラフは全て死亡診断書だったわけですが、その派手さとQCグループのやる気の発表に刺激されて、私にQC研修を依頼されたわけでした。しかし、これはオフレコです。「親が子に教えられた現象」です。現在、経営トップの方は、「我が社のQCの方がA社より先にいっている！常日頃から、QC7つ道具は事前検討に使うことが本流である、と私は部下に厳しく言い指導している」と発言されていることから見ても、このような変化になっていることがご理解願えるのではないかとと思います。・・・」

【コメント】

企業に研修依頼を受け、訪問した時、トップが明らかに間違っ改善活動をとらえている例に、時々ですが、出会います。この時、筆者達は議論を避けます。対策は、N先生の指導方式を採る場合が多いのですが、状況によっては「こちらの力量が無い」という形で、それとなく相手から当方へのご依頼をお断り願う誘導をします。これが、企業指導に当たる我々の仕事です。何でも良いから金になるので食いつく、間違っ内容でも相手が望むので時間をかけてお付き合いするという方式は支援にならないし、後日、必ずトラブルになります。このような意味を含め、筆者は、質問者に対し、Nさんは的確な応えを戻されたと思います。その要点は、トップの意志を生かす。個々の企業や文化が違うので、名はともかく実を取る手法展開を個性的に行う。成果創出という自然の流れでトップの方針を「部下から学ぶ」ということで変更させる方式がこの指導内容にあるからです。

経営トップの方々が間違っ方針を手法の活用をゴリ押ししていても、部下や我々のような企業支援者が、正面から攻撃や議論することは対面にキズをつけ、結果、敵にまわし、正しいセッションも誤解されるだけです。従って、Nさんのような忌避策を取るわけです。経営トップの方々は成果が出ると、理論や手法は実例から学び取ります。誤りはこの事例を通して反省されます。従って、企業で改善の任に当たられる方々が、もし、今回のような問題に直面した場合、我々が苦勞して行ってきた、今回の回避手法の適用をご検討願えれば幸いです。なお、この例は、研修の場で担当者が悩みという形で質問してくる例ですが、変面、経営トップの方々が、最初から正しい課題を部下に与え、手法は自由に任せる方式を要求されれば、この方の悩みも、質問も、研修さえも必要なかったのではないだろうか？と思い、この話しをここに紹介しました。