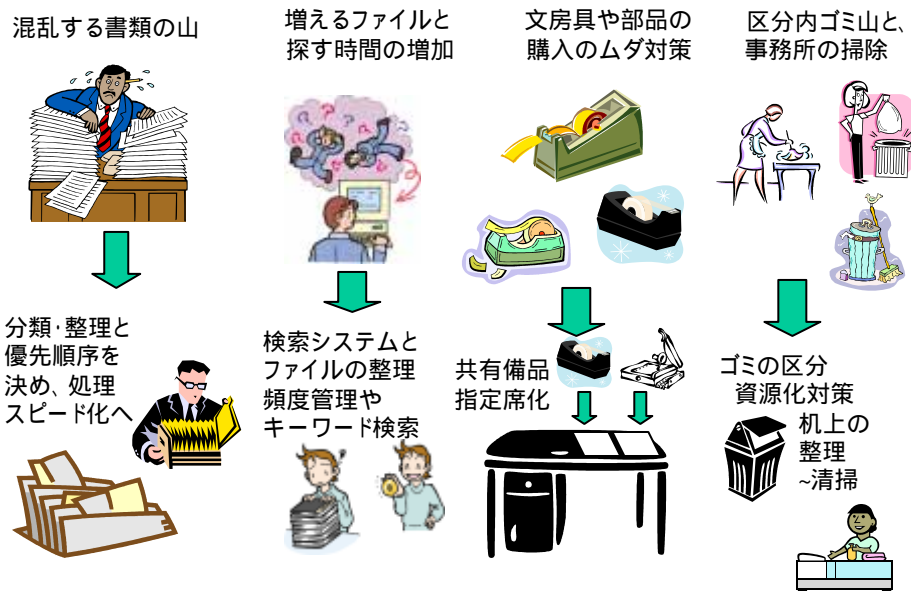


5 - 2 「 は永遠なり！」と、カバー率の少ない手法の押しつけは弊害だ！

この話しも、筆者達がよく受ける質問です。手法のカバー率が企業体質改善に大きく関連する話しですが、企業の改善運動を 5S、JIT、TPM、・・・ほうれん草運動など工場運動を1つにしばり全部門活動を進める方式です。では、どこにどのような問題があるか？Y氏が研修生から「真剣に相談に乗って欲しい」ということで、研修後、別室に写り相談に乗った内容を紹介することにします。

質問者 TさんがYさんに相談された内容は次のような質問でした。「我が社では TPM 活動を全社運動で推進しています。事務所の改善や営業にも TPM を展開しています。派手なポラや写真の掲示があるのですが、実情には多くの問題があります。特に事務所などでは、下に記載したような 5S 程度の参加で、整理・整頓などは 1 時間程度で終わってしまい、全く盛り上がりがありません。組立職場も同じです。余り TPM の対象となる設備はなく、人を中心とした仕事なので 5S 程度の利用しかありません。しかし、中央事務局からは「事務所も参加すべき」ということで発表会には登場します。しかし、実態はお付き合い程度です。本業とは全く関係ないからです。やり方が悪いのでしょうか？」



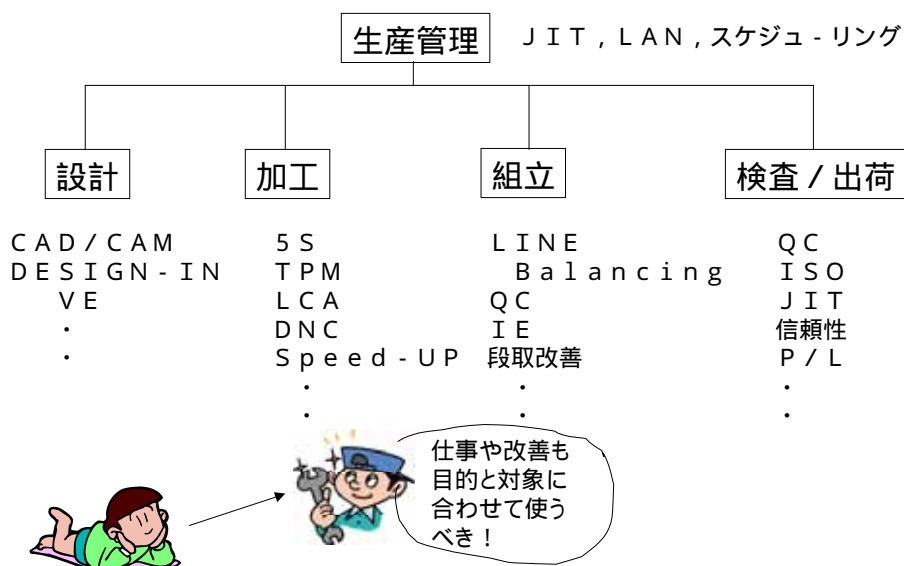
1日程度の実施で終わる、事務所 5S の例

この種の質問はよく受けます。特に M さんのご相談は TPM ですが、5S や JIT・・・BSC など、多くの手法があり、工場統一で活動を進めた時、そのカバー率が問題になる例です。要は、対象とテーマを定めた重点部では効果が出るのですが、その方式を「思想は同じ」とか、「多くの活動を 1 工場を進めると混乱する」という経営トップや事務局の考え方が、関連しない部門で形だけ、お付き合いの活動になる例です。これに限らず、大手企業でも宣言のような立て看板があるのですが、その内容はお題目的になっている例は多々拝見します。このような内容を理解した上で、YさんはTさんに次のように解説しました。

「多分、御社のやり方は正しいと思います。事実、別ルートから手に入れた情報ですが、御社の M さんがお勤めの工場では、故障率が減り、設備生産性があがっているからです。これは、これで良いの

ですが、今回のご質問は対象が設備保全、すなわち、故障ゼロ生産から出発した手法なので、そのカバー率に問題が出てくることは事実です。要は、六角レンチはボルト締めには有効ですが、「レンチの使い方によってはクギも打てるので使いなさい」という要求に似た内容です。確かに何とか仕事にはなりますが、もともとが、ボルト締めの道具なので不向きです。当然ですが、ハンマーを使った方が有効です。要は、事務所の改善には超・時間活用術、また、組立作業の改善には IE 手法の適用の方がはるかに有効です。これと同じように、TPM も JIT や 5S などは改善の道具であって主役ではありません。このため、工場改善運動の題目に使う例はあっても、道具が一つで全ての問題に適用出来る例は極めて少ない状況です。TPM は設備の故障ゼロ対策～設備生産性向上に最適な方法です。このため、設備が多くなった現在、多くの企業でこの手法を活用して改善を進めています。また、海外でも活用が盛んです。TPM は手法面だけでなく思想面でも多くの優れた考え方が多いためです。だが、下の図を見てください。各部門が抱えている問題と、それを解く技術を、例示したものです。

ひとつの手法でカバーできない改善活動の実態



この図をご覧になって、果たして「TPM は全ての領域をカバーすることが可能でしょうか？」これが M さんのご質問ですね？」「そうです」「TPM 思想は多くの有用な内容があるので、他の部門で利用可能と思います。しかし、先ほどのレンチ活用の状況をこの図が示しています。改善手法はレンチでクギを打つ使い方ほど極端な例はありませんが、改善に使うソフト技術は実際の道具が目に見えないため、これに近いトラブルが時々発生しています。そこで、私のサゼッションですが、手法を前に出して正面から活用を考えるより、まず、各部署がかかえる問題や課題、将来達成すべき目標と着手目的～アウトプットを明確化すべきです。問題解決に一番合った手法はその後で選ぶべきです。その後、経営方針をご覧になり、その接点をすり合わせる。そして、そのテーマを実施して“TPM の応用”という形で展開され、経営予算に直結した活動を図ることをお勧めします。要は、TPM を無理にでも、どのように我が職場で活用すべきか？という議論ではなく、現在の職制の機能と使命を整理した上で、そのテーマを成果ある多くの手段でこなす対策を整理した後、トップ方針とすり合わせるという方式です。」

「やはりそうですか！この様な問いをしたのは、実は私も矛盾を感じていたからです。しかし、他社でTPMを使い設備に関与しない部門で成果を挙げたという例を聞くと、そこに何か秘密があると思ってしまっていたわけで、今回の質問になりました。おっしやる通りです。そのように他社事例を見ると皆そのように取り組んでいる例であるように思います」とのお応えで、Mさんは満足してお帰りになったそうです。

【コメント】

企業訪問すると、大きなビラや立て看板～バッチや胸につけたワッペンと共に、その企業や工場が進める運動が表示されている例を見ます。しかし、その内容をお聞きすると「活動の内容はいろいろです」ということで、製造現場で具体的な活動や、経営予算に結びついた活動になっていない実情にお会いする例が多々あります。従って、改善依頼に対して、筆者は必ずその種の内容の見直しと活用をお願いし、依頼された改善活動のリンクを図ります。すると、経営トップの方が「それこそが、私が進めたかったことです。部下もようやく理解してくれるところへ来ましたか！」と言って喜ばれ、自ら指揮して改善活動を強化する環境が進みます。このようなアプローチは、我々のような、臨時的な企業支援部隊の常套手段です。逆に、正面からこの種のPR活動の変更や問題点指摘をすると、余程、お付き合いが深く、永年の信頼があっても、経営トップの対面をキズつけることになりトラブルになります。このため、正面から否定する方法は採りません。しかし、改善思想や方針はともかく、Yさんが指導したように、個々の職場や仕事をする方々の適用手法の投入内容に不具合が発生すると改善や成果創出を遅くしてしまします。そこで、このような対処に、下の図を示しながら進めてきました。この図は縦軸が改善対象、横軸が各企業において経営効果を期待する要件です。このマトリックス上に問題解決手法を置けば、手法適用の是非や選択が的確になります。なお、この整理で気づくことは、実際に職場で問題解決を図るためには、手法と称される多くの道具を組み合わせた活用の有効性です。また、この点については、読者の方々のバージョン・アップ展開を望む次第です。

スピード改善手法のまとめ

