

6-4 事前に審査基準を公開しない小集団発表大会？賞の基準は？

この話は、Aさんが北の地区の小集団発表会に司会の役で参席した時、関係者との対話の要点です。会場では8件の現場発表会がなされました。また、発表は競技会の様になっていて、審査委員が発表内容を見て評点をつけ、賞を出す方式が取られていました。とはいえ、東京のある大会で見られる様な派手な発表で賞を狙う様な内容ではない状況で発表大会は推移しました。発表内容は内容的に質が高く、賞の評価も聴衆の方々が見ていても、納得の行く内容だったわけです。このため、Aさんも個々の発表を見て、良い点を褒める形でコメントを繰り返していました。

だが、ここからが裏話です。これだけの対応なら、この話は何の変哲もない内容です。だが、Aさん達の本音は次のような内容でした。Aさんの話では「私は司会以外に「スピード改善」について講演を頼まれていました。従って、大変良い発表内容も、この面からみると問題解決の進め方に大変疑問を持たれたわけでした。評価に対して、講演の後、審査委員を始め、この地区で熱心に小集団を進める方々の反省会でその話が出ました。「Aさんの講演を聞き、思ったのだが、今回の発表は良かったが、現在求められているスピード改善の面からみると、今回の発表の評価だけでなく、今後の小集団の推進も大きく変えなければならないと思う！」「私もそう思う。今回の発表の多くは、手法や纏めは良いが、本当に仕事に直結していて、一番近道である改善方法を取っているか？という見方で物事を見ると大きな問題がある。今までは、問題解決ステップを組み、手法通り進め、発表資料をまとめ、大きな声で、大きな成果を発表すれば賞の対象になっていた。だが、それで良いのだろうか？」と、Aさんの持論を大きくぶつけた討論が始まったわけでした。

「Aさん、本音で意見を下さい。今日の発表内容いかがでしたか？」「そうですね、確かに手法偏重という見方でみると、使っていない手法が後付け的に出されていました。手法も今日私が説明した内容を活用するか、そうでなくても本当に必要から生まれた問題解決手順を示すべきと、思うものが多々ありました。例えば、電気工事会社の落雷対策ですが、あれなどは、QCの7つ道具は使っていません。だが、手順をハッキリ管理者の方々で纏めてあげれば、立派で、実に実務的な内容だと思いました。もし、副賞があったら、私はあのテーマを副賞にしていました。」「いや、あのテーマ本当に良いテーマでした。発表のための工夫はなにもなかったが、本当に問題の芯をとらえ、的確な解決を進め効果をあげていました。あの会社は今回が初めての発表ですよ！この地区は落雷が多いでしょ。加えて、大雪が積もり、落雷で停電になると冬山登山は命がけです。」「私は大学時代の夏山経験しかありませんが、冬山に登山して、落雷で破壊した電波発生器を修理する仕事は大変な内容であったと思います。発表には「この仕事は命懸けである！」と言っておられましたが、私はそう思いました。」「あの発表の何が良かったですか？」「まず、本当に困った問題をテーマに取り上げた点です。次に、原理的にはアース効果を十分あげる対策に対して、自分たちで勉強をして、新しいが納得の行く手段を抽出したことです。そして、その内容を幹部に示し、許可を得た点です。それから工事に入るわけですが、工事は山間、谷間を渡っての危険な内容でした。それを、皆で計画を練り知恵を集めたわけです。ただ、発表内容の形態が文章になっていて、特性要因図や関連図、パレート図の様なものがなく、2～3枚の原理を示す図だけで発表されたので「手法活用がない！」「表現力に欠ける！」という内容で1位の発表までには至らなかったのではないのでしょうか？」

「Aさんその通りです。賞の審査の基準を重視したため、どうしても賞をあげられないと言う内容でした。内容は1位の事例とはなんら差がなかったし、話を聞く限り、また、若し、自分があの仕事をしていたとしたら、多くの壁を越えて、良くあのテーマを実現したな・・・、と思った次第です。」「そ

の通りです。現場の改善発表は本当に現場が困っている問題、しかも、仲間と共に知恵を集めて対策した問題が、仲間のため、会社のため、顧客のために大きく貢献しているといった内容が大切であると思います。要は、手法を限定しないで、何を真剣に考えやってきたか、を第一番に考えて、取り組みの内容を評価すべき、と考えます。でも、今までの評価だったらこの話が出なかったと思います。」「他社の事例を比較することは難しいですね。我々は、つい発表資料や発表のテクニックに目が行ってしまいます。」「そうです。そこが難しいところです。今日、B社のパワー・ポインターによる発表はいかがでしたか?」「手法は新しく、内容もマズマズでしたが、他の発表と比べて何もあそこまで、と思いました。飾り過ぎです。」「私もそう思いました。工場見学、技術資料として改定を頻繁に行う対象や、何回も発表や技術指導に活用してゆく内容でしたらコンピュータ化も有効であると思います。後で聞いたのですが、あの資料づくりは会社の方針だったそうですが、大変な工数を喰った様です。しかも、企業内での発表と今回しか資料は使わないそうです。確かに、一部の内容は修正すれば次の発表に活用出来るかも知れません。また、小集団活動の途中に作成した内容を少し改造して発表に活用する取り組みなら、パソコン利用は効果的であったと思います。しかし、そうではない様子でした。従って、「なんにもあそこまで」という見方が大半だった様です。」「私もそう思いました。第一やっていないことを後付け資料作成の目的で、同じ発表ならよりデコレーションを効かそうと言う意図が見え見えでした。企業の内容は見えませんが、賞狙い。やらせ!と言っても過言ではないでしょうか?現場であのような資料づくりに努力する位なら、小さくても多くのテーマをどしどし改善した方が会社も、仲間のためにも良いのではない!と仲間と話した位です。」「いや、手厳しいが、その通りだと思います。パワー・ポインターにわざわざ意味の無い動画を載せた発表は、返って皆様の印象を悪くしたようでしたね。」「ハイ!その通りです。こり過ぎです。あれは、・・・」「そう言っただいて、流石この地区の審査委員の方は素晴らしいと思いました。やはり、現場で改善を実務でやって来て、成果を挙げ、現在の小集団の指導・援助をなさっているから、私の話をご理解いただけるのですが、現在、現場発表会には多くの矛盾があります。このあいだ、JMAに寄せられた経営管理者の方々のアンケート、このお話は前にもしましたが。発表会=小集団活動。従って、ホームラン・テーマを賞にする。時には、内容が薄くても、演劇会の様に、発表が上手、資料が綺麗、やる気を見せた大きな声と勢いのある発表、話し方が旨い・・・もう、こんな発表は卒業して欲しい!という内容がありました。それよりも、小さなテーマの積み上げとスピード改善、本質的な問題対策に職場の領域を越えても参画する努力。しかも、職制直結型でチーム力を発揮し、成果を仲間だけでなく、管理者からもお礼を言われる内容で完成することが大切です。発表などは多少下手でも、本当にやった取り組みと成果が良ければ、そのテーマをやった人は育つ!この様なテーマは小集団が考えるのではなく、企業のマネージャーサイドが提供する必要性を強く感じます。この様に話すと、「小集団の自主性は?」と質問される人がいますが、「仕事で成果をあげ、ほめられる小集団よりは、テーマを主体にした改善活動を通して人材育成を図る!ことが大切ではないでしょうか?仕事のテーマと小集団活動を直結させてなぜ悪いのでしょうか?」と、お答えしたら、「ナルホド!」となったわけです。テーマは自分・自分達がやってうれしい、会社の職制からもやって欲しい!この様なテーマを会社として用意しておいて貰って解く、それが相互にハッピーではないでしょうか?」「その通りです。それが最高の運営法です。アッ!それで先程の冬山落雷対策の内容が良かったというわけですね!」「その通りです。この内容に加えて、この変化の多い時代にチンタラと手法中心の改善を続けていて良いのだろうか?というのが、本日講演させていただいたスピード改善だったわけです。」「いや、あの話で今後は発表の評価を変えるべきだと思いました。」「どの点ですか?」「QC7つ道具を正しく使っているか?と言う点です。私は会社へ戻り、早速この問題をつめて見たいと思

ます。そして、先程の経営直結型テーマと努力を高く評価することが大切だと思います。」「私もその点は同感だな、今後のこの地区で行う発表の評価も変えていってはどうだろうか?」「一度集まってその話しをしないか?」「賛成!おれも加えてよ!」・・・

「そうですか、その様なことであれば、ひとつ参考になるお話を加えたいと思います。これは中部地区の小集団ではなく、第一線監督者大会でのお話ですが、私が司会と審査委員の一人を担当した時の話です。昔から審査委員をなさって来た方と大議論になった話です。その方、Tさんの言は「やる気がある発表に高い得点をあげる。人間やる気さえあればなんでも出来る!私はそれを最大のポイントにしている。」というお話でした。この話は昼食での会話で、まだ、最終審査ではなかったわけです。私は、「それは大切ですが、ロベタの方もいれば、発表だけ勢いが良い方もいる。その見分け方は大変だと思います。第一、その方の取り組みが会社の経営者だけでなく、まわりに刺激を与え、しかも、本人の自己革新の内容を今回の様な大会でまわりに伝え得る様な内容、第一線の監督者はこうあるべきだ!という発表内容ならわかりますが、その内容が発表だけでわかるのでしょうか?発表の評価というのは難しいと思います。審査委員自体が評価を受けている様に思います。この1点だけで物事を判断するのは危険であると思います。最も、審査は意見が異なる内容を戦わせ、最後に合意を得る手段を取りますので、Tさんの内容で全てが決まるわけで無いと思います。」「・・・」「私に提案があります。今回は私もこの地区で初めての審査委員です。では、今まで審査の意見はどうされてきましたか?」「審査だけでした。」「賞の発表の際、審査委員、各人の発言はなかったわけですか?」「ハイ、」「それはまずい。どうでしょう、私の発表への講評時間が30分あります。先生方、個々人の意見を述べ、第1線監督者の参考になるお話を各10分、お二人ですから20分、あと10分で審査委員の講評と表彰を行う案に、今日、変更してはいかがでしょうか?」「そうすると有り難いが責任が重いな・・・、でも、それは良い試みだ・・・」「多くの場合、審査はAさんが言う様に、審査委員が審査を受けていると考えるべきだ。これは最もだと思う。」「私も同感だ!逆に、審査の内容がこの地区の発表だけでなく、今後の改善の方向を引っ張っている様に思う。もし、表彰された内容が各社に納得出来て、しかも、その様な進め方をすべきだ!となると、皆が、賞にチャレンジする傾向がある時代です。そう考えると、また、リーダー的な発表内容がこの地区の小集団活動の内容に良い変革を与えるという効果が出ているハズです。審査は重要だ!私は審査の仕事は責任が重いと思っていたが、この点が大切であり、この様な審査をすれば審査と賞の役割が明確となるはずです。また、この様な話は、関係者を集めて、もっと内容を検討したいと考えます。Aさんどうでしょうか?」「そう思います。これは、試みですが、先生方のご講評のあと、どうでしょう、若輩の私といたしましては審査基準を講評してから表彰の内容に移っては、・・・」「それ、賛成!」「勝手な意見ですが、事務局はこの様な内容を了解していただけますか。」「大賛成です。来年の聴講者が増えるかも知れません。アンケートでもこの試みをフォローして、また、先生方にご意見をいただきたいと、今、思った次第です。」「では、この考えで、今後は発表を聞くことにしましょう。別の話で恐縮ですが、私達は第一線監督者を経営者と呼んできましたし、また、小集団活動を直結現場改善集団+人づくり、と呼んできました。何とかこの様な方々の集まりをもっと盛り上げたいと思っていました。そこで、第一線監督者発表会の後、賞の選定に加えて評価基準を作成しました。この内容はこの5項目ですが、皆様がこれから検討される題材になるのではないのでしょうか?

- 1、経営直結型のニーズに直結したテーマ実現に努力していること。
- 2、テーマ推進を行う過程で自己の意識改革、成長が見られること。
- 3、問題解決に当たって、上下、左右の関係者と調整・協力を図り、テーマ実現を早め、良い影響を回りに与えていること。

- 4、問題解決の手順が論理的であり、スピード性も高く、理にかなっていること。QC 7つ道具の有無は発表の条件や評価対象にしない。
- 5、発表態度に熱意と自主性があり、他に良い影響（第一線監督者のあるべき姿を見る状況）で発表内容がされていること。

要は、発表内容の評価は発表への取り組み姿勢や、発表テクニック上の内容である勢いだけではないわけです。当日、審査員の皆様は、この内容で審査基準に合意されました。この内容はこの地区の小集団の発表とは対象が異なります。だが、多少は参考になる内容ではないでしょうか？「いや、良い内容です。すみません、メモを取るのもう一度、評価基準を」「はい、・・・繰り返す・・・」「勿論、この方式を次回からの発表基準として発表したところ、会場へ出席された方々からもアンケートが多く出され、大変な反響でした。事後談ですが、この内容を公開してから、翌年の発表会の状況ですが、出席者が増えました。バブル崩壊の不況にもかかわらず、でした。しかも、内容がより、充実し、盛り上って現在に至っている次第です。」「そうですか、評価基準と審査委員のレベル・質、考えさせられますね。来年はこの地区でも評価基準を最初から明確にして大会を開催すべきであると思いました。研究会で案をつくりたいと思います。」

「皆様の意見に悪乗りして申し訳ありませんが、今日の梱包職場の発表いかがでしたか？賞の対象にはならなかったようですが、」「あれですか、まあ、普通ではないでしょうか？」「いや、今後は問題あり！とコメントしていただきたいわけです。」「どうしてですか？」「私のスピード改善の話をする前でしたら、OK となり、優秀発表の部類です。」「判ったぞ！1問題→1原因→1対策の原理から外れて無駄な改善を行的中率が悪い！それですね、Aさん！」「そうです。流石ですね！Mさん。講演内容に少し加えましたが、あの問題はこうでした(下図)。

X社の梱包ミス対策方法

活動計画

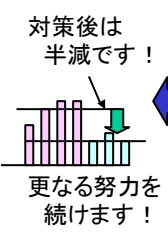
	4月	5月	6月	7月	8月	9月
現状把握	===					
目標設定	==					
要因分析		===				
対策検討			=====			
効果確認						===
まとめ						==

個人別ミス発生状況

	12月	1月	2月	3月	合計
Aさん				1	1
Bさん			2	2	4
Cさん	1				1
Dさん		1	1	2	4
Eさん	2	2			4
Fさん		2	1	1	4
Gさん	1	2	1	1	5
Hさん					0
Iさん				2	2
合計	4	7	5	9	25



大成果



精力的に対策だ！

ピッキング台の整理・整頓

梱包中は話しかけ禁止！

棚幅は改善！ 棚の表示改善！

.....

全てのアイデア改善！

・ピッキング台車の5Sが悪い！

・確認方法が個々に違う

・ピッキング中話をするとうる。

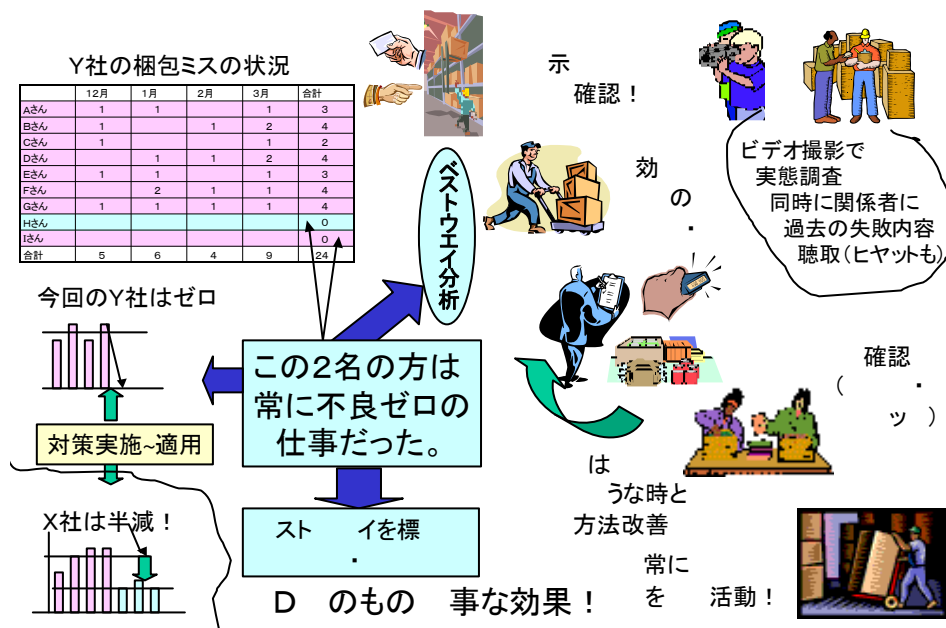
・棚が狭い

・棚の表示がみにくい.....

梱包・発想の職場に9名の方がおられた。小集団で話し合い、ブレイン・ストーミングで次々案を出し、間違いを半減した！という内容でした。特性要因分析を行い。要因関連図をつくり・・・新QC

手法と、QC 7つ道具のオンパレード、半年かかったテーマでした。」「そうでした。投資金額は 20 万円、発表は立派でしたが、A さん、改善効果があろうが、なかろうがとにかく手法を使った、あれですわね!」「そうです。講演でコメントした様に、あれと全く同じ問題を数ヶ月前に私も改善しました。この会社でも最初はムード的でした。「間違いをグループ全体で無くそう!」が合言葉だったわけです。ここでも、人がカードを見て資材を棚から抽出して箱詰めする作業です。QC 分析はともかく、5Mの何が問題か?と事実分析をお願いしたのですが、1ヶ月後には問題が解決していました。梱包ミスはゼロです。対策後、数ヶ月継続しています。指導内容はこうでした「人により差がないか?人は攻めるのは問題だが、人が行う方法の差異はないか?調べて下さい!」とお願いしたわけです。ここでも9名の方が働いていました。調べた結果、2名はミスなし。3名が時々、といった内容でした(下図)。

Y社における梱包ミスゼロ対策内容



間違える方との違いは指差確認でした。声を出しながら、伝票を確認する方式を行うか否かの差でした。仕事のやり方の差、標準化の問題である事実がわかったわけです。1週間の調査で結論は、いろいろ計画していたアイデアの実施をストップし、ベテラン、ミスなし作業の励行徹底を2週間からスタートしたそうです。この手順の徹底は職長が厳しく監査しました。その結果、作業時間は2%程伸びたがミスはゼロ、トータルではこの対策のためのミーティングも注意もないわけですから、効果大ということでした。QC 分析は一つも使いません。頭の中で使いましたが、図は書きませんでした。どうでしょうか。この差異は?」「確かに、QC 手法を使う前に QC の考え方 (QC センス) と事実野解析の大切さを感じました。」「私は、こう思うのです。QC 手法も、かつては有効な問題解決手法でした。話は違いますが、剣道をやるなら、3年かかっても良き師を探せ!という言葉があります。この言葉は、良い師を得ると問題解決が早い。余り良くない先生のもとでは、稽古をしても一流にはならない、稽古の時間が無駄に過ぎる。いつかは、あるレベルに行くのだから、それよりは、良い先生につくべきであると言う内容だと思います。」「オリンピックでも盛んにそのことを言っていました。」「なるほど、その考えかたは大切だと思います。この地区でも、是非スピード改善の考え方の導入を考えたいと思いま

す。その時はよろしく、」「いや、売り込みで言ったわけではありません。この変化の激しい時代に同じアウトプットを得るなら早い方法の導入必要性をお話したかったわけです。」「わかっています A さん！その件ですが、2ヶ月後にこの地区で詳しく手法と事例を紹介していただけますか？」「勿論です……」この様な話で現在、この地ではスピード改善法を導入する企業が増加中です。次回の発表会ではスピード改善法で表現するなら、先の落雷対策のチームの発表は原理図画法を上手に活用した事例ということで、1位を奪っていたかも知れません。この様な話で、夜遅くまで小集団活動のあり方を討論した内容を A さんは筆者に話してくれました。また、A さんは、「翌年以降の発表会の変革とスピード改善の普及を大きく願った」ということでした。

【コメント】

この A さんの話の後、JMA で企業の重職を担当される方々の集まりがありました。筆者は、この席で A さんが話した発表会のあり方について紹介すると、「すぐ、うちでもその手法を導入したい。指導日程を調整して欲しい」と言う話が出ました。やはり、この種のテーマをかかえる企業が多いようです。特に、小集団活動発表会でなされる発表には、相変わらず、事後の問題の解析と苦心談が多い状況ですが、注意すべき内容です。その理由は、下に示したように、火事を起こしてから火消しを行った内容に相当するからです。スピード改善の究極は事前検討による問題発生防止です。そう考えると、予防こそ表彰の第一位とすべきです。そこで、筆者は、この会議で、A さんのお話に加え、下の図を紹介しました。すると、賛同、結果、筆者が幹事役となった不良・クレームゼロ対策研究会の発足がなされました。その後、ここに多くの企業のご参画とご支援を受けたわけですが、現在、その方式は体系化され、著書となり、JMA の研修でも普及中です。読者の皆様には、是非、筆者達が進める「最初から問題を出さない」という、スピード改善法のご利用をお願いする次第です。

現 事 検討対策と事後対策 の活かし方

発 発 に たり 事 検討を 分に り
 発・ のスピ ・スム なる をる。
 時 に発生する を効 良く対策 けるため
 対策 をり を に める をる。
 の を の方 で効 く 確実に る をる。

