

事例59 工夫が必要な QC サークルの導入

操業を始めて半年が経過した1990年頃に、副社長の中尾さんはQCサークルを工場に導入したが、みごとに失敗した。生産部長のジョンソンさんと失敗の原因について話し合った。

中尾さん「どうしてQCサークルは、うまくいかないのかな」

ジョンソンさん「米国では無理ですよ。『仕事以外になぜ会社のために働かねばならないのか。第一、改善したり、品質や生産性を上げるために考えることは我々の仕事でない』という気持ちが現場には強くありますよ」

中尾さん「就業時間内に時間をとっているし、就業時間外なら残業手当を出しているのに」

ジョンソンさん「それに職場でグループを組んで、話し合っって一つの提案を作りあげるということにも無理がありますね。時間外に時間をつくって集まるといっても無理ですね」

そこで中尾さんは「QCサークルは時期尚早であった」ことを認め、個人ベースの改善提案制度に切り換えた。それと並行して、「なんで会社のために」、「自分の仕事でない」という現場の気持ちを変えるために、中尾さんは頻繁に現場に出掛け、作業者と親しくなる方法をとった。

ある組立工程が計画通りの生産性を上げることができない、と生産技術部門から聞いていた中尾さんは、その工程で働く、最近親しくなったサムさんにある日、次のような話をした。

中尾さん「サムさん。この工程の組立ての効率を上げるいい方法はないかな。日本と同じ設備、同じ人員でやっているはずなのに、どうも考えたように生産性が上がらないんだよ」

サムさん「どうしてかな」

中尾さん「いい考えがあったら、改善提案を出してくれないか」

サムさん「考えておきます」

それからしばらくして、サムさんから提案が出てきた。提案に対する報奨金は1件当たり25ドル、15ドル、10ドルの3段階であるが、いい提案だったのでサムさんには25ドルの報奨金を支払った。同時に、生産技術部門からサムさんに提案を具体的にどのように実施するかを伝えた。

このように提案制度を始めてから数カ月たつうちに、小さな提案が少しずつではあるが出てくるようになってきた。中尾さんは生産技術部門の管理者のジョージさんに次のように話をした。

中尾さん「提案が出てきたら、できるだけ早いうちに、結果を伝えるようにしてください」

ジョージさん「分かりました。1カ月以内に結果をフィードバックする方針でやっています。ところで、この前のサムさんの提案は助かりましたね。こちらが計画した通りの生産台数が達成できず困っていましたからね」

中尾さん「それが日本的なやり方の特徴といえるかな。生産技術部門の技術者が設備、生産の方法、工程の設計や計画を行う点では、日本も米国も同じだが、そこから先が違うと思う。日本なら技術者が設計、計画したものに現場の考えやアイデアを組み込む。我々には現場の細かいことはわからないから、現場の持っている細かなノウハウを引き出し、活用しないと、なかなか生産性や品質が良くならないんじゃないかな」

急に生産台数が増えている中で、すぐに新しい機械の導入で対応しようとして、「合理化や能力増強の工夫」を考えない技術者に不満を持っている中尾さんは、次は彼らの教育が必要だと思いながら、ジョージさんと話していた。

[ポイント]

- (1) 現場の改善能力を重視するのが日本的な管理法であるが、日本流の改善制度やQCサークルを導入するには、それを支える土壌づくりから始める必要がある。
- (2) その第一歩は、経営者・管理者と現場との間に信頼関係を形成することであり、事例では、「中尾さんが日常的に現場を歩き、作業者とコミュニケーションをはかること」がその方法であった。
- (3) それと同時に、QCサークルの推進・担当部門の組織化や報奨金等のインセンティブ・スキームの設定により、しっかりとした推進体制を組むことも成功の条件である。
- (4) 事例の会社ではさらに技術者に対して、「目標生産量をどの程度のコストで生産する必要があるか」、「設備投資にまわせる資金はどの程度であるか」という経営情報を公開し、その制約の中で対策を立てさせるという教育方法を行っている。