

「不良率0」を 現実のものに

ボッシュ

シャーシーシステム事業部

HU&S製造部機械加工課課長 加藤直樹

私が所属する機械加工課は栃木工場にあり、ブレイキシステムのアルミ部分の加工を担当しています。七十三名の部下とともに三交代で日夜奮闘。目標は、「不良率0」でした。「不良率0」と一言で簡単に言っても、正直、月間約二十五万台という生産台数のなかで、これはまさに奇跡的な目標。前人未踏の領域のごとくに思えました。

不良頻度の高い項目だけに着目し、パレット図などを作成して対策を立てる、というような生ぬるさは通用しません。いかに頻度が低い項目でも見逃されず、徹底的な現状把握と対策構築が要求されました。

その項目の中に、長年にわたって毎月一〜二件発生しつづけて、解決できていない問題がありました。配管を接続するネジ穴の中にアルミの切粉が残ってしまい、次工程・組立課のテスト段階で発見されていました。機械加工課の最終工程には不良品流出の防止目的で、目視検査があります。「見落とすこと

もあるだろう」と、原因は検査員の見逃しとされ、主な対策は検査員の再教育になっていました。毎回、教育を実施すれば対策は完了。しかし問題は繰り返し発生し、現場ではもう当たり前のことに。「あつ、またか。しやうがないなあ」と流されていたのです。

二〇〇七年二月、私にも組革研参加の機会が巡ってきました。今までの経験上、どんな講習会へ行っても持ち帰って活用できたためしがない。「組革研も同じようなものだろう。忙しいなか一週間も留守をすると仕事はますますたまって悪循環だ……」。いやいやながらの参加だったのです。

ところが、今までの講習会とは全く違う衝撃的な体験の連続。いろいろなことが体のなかにどんどん入ってきました。一番印象に残ったのは、「現状を把握することの難しさとその大切さ」を思い知らされたことです。

現状把握は工場で散々やってきましたので、S-20の仕組みの調査も自信がありました。MTaipを担当し、実際、簡単に解明



第2巻24号^{08年11月}／組織革新研究会・会報

○八年度「組革研／定期報告会」特集・第二弾です。会場には全国から六十三社九十九人のご出席者が集いました。三氏の報告と、質疑応答の内容を抜粋して紹介します。

- 「不良率0」を現実のものに
ボッシュ 加藤直樹氏
- 「視える化」で組織が変わる
三菱重工業 上田達也氏
- 「対象」を知って、売上げの壁を破る
JR東日本リテールネット 松本 聡氏

組革研ホームページ <http://www.sokaku.co.jp>

が浮かんできたり、発想が広がって行く。「×打ち」によってお互いの考えがどんどん深まり、それにより核心に迫っていくことができました。気がつくと同じ目標に向かってみんなで団結していたのです。

これらの体験を職場で活かしたい、と思いました。

世界の模範となる

我々は、機械加工課で発生する全ての不具合に対して本当に現状把握ができていたか？ ネジ穴のなかに切粉が残るとい

不具合を、検査員のせいにしていてはだめだ。切粉が取り付いてしまう原因が、必ずあるはず。現状を見なおそう。

八月に七名の部下と究明プロジェクトを結成。どの工程で、どのツールによって、どんな切粉が出ているのか？ 全てを写真に撮り、全てをボードに貼り出して、全員で一覽一望し、現状の把握に尽力したのです。

これにより、ネジ穴に残っている切粉を出しているツールを二〜三個に絞り込むことができました。さらに工程を書き出し、

そこに全員で考えられることをすべて書き出してから×打ちを行いました。その結果、「原因は、治具とワークの隙間から切粉が抜けるときにネジ部にひっかかり残ってしまうのでは」という結論に至ったのです。ただし仕様変更を施し、隙間をなくして切粉が抜けないようにすると、なんと昨年一〇件あった不具合は、今年六月の時点で〇件。まだ一件も発生していないのです。

この成果をドイツで開催されたボッシュ全工場の「改善ミ

ティング」で発表しました。そしてなんと、世界二六〇ちかくある工場のうち、A B Sを製造する全工場で、これを実践することになったのです。

究明プロジェクトの八名が成し得たことを、機械加工課の全員が喜んでくれました。「今後ともを続けたい、絶対に出すまい」という気持ちで結ばれています。これからも部下とともに我々にしかできない方法で生産性を上げ、「ボッシュの工場で世界一の機械加工課」を目指していきます。

「質問への回答」の中から①

「個全システム」で「衆合天才」を生む

質問 「個全システム」の対決で、考えが深まっていく実感がありましたか？

加藤(報告者) S-20の仕組みの調査で、私はあるメンバーとペアを組んでMタイプを調べました。

最初に調査に出たときは、現状を把握していくことができませ

んでした。ところが調査で発見

したことを持ち帰り、個々に書き出して対決し、また別れて調査に行き、書き出して対決するということを一晩中繰り返し返しているうちに、だんだんと、対象への迫りかたが深まっていったのです。同時に「みんなでもにわかっていく」という実感がありました。

質問 対決の場面で×を打つことができず、むしろ○をしたい

ときがあります。

キャンパスリーダー それはそうでしょう、○にしたらいい気持ちです。なんのトラブルも起こりません。そういう会議が多すぎませんか、腹のなかは×なのに、上辺で○をつけている。しかし○では、曖昧なままでもいい気持ちになってしまうので、だめなのです。

大事なのは、独創的なものを生み出していかねばならないこと。日本の経済はもはや、どこ

かにお手本があり、納期・品質・コストの勝負で生き残っている時代ではありません。

しかし、天才はやたらにはいない、どうしたらいいか……『衆合天才』をつくることです。幸い私たちは一人ひとりの人相が違うように、もの見かた、考えかたが違ってきます。それをどれだけぶつけ合わせ、闘い合って、みんなが高みに行くか。これが、これからの組織の勝負どころでしょう。