

現場の力を顕わにせよ

—工場改革へ、それぞれの挑戦

横浜ゴム

「派遣のタイミングは、課長就任直後ではない。課長として部下を何十人か持ってしばらく経ってからだ」という信条で、私は一年に五、六名の課長、係長を組革研に派遣してきました。「課長になるまでは個人プレーで自分の能力だけで十分に勝負できた。しかし大勢の部下を持つと、自分一人で動いていた

私も四年前、三島工場

“生まれ変わる”ほどの衝撃体験

タイヤ生産管理部
生産管理1グループリーダー 富岡 聖

「派遣のタイミングは、課長就任直後ではない。課長として部下を何十人か持ってしばらく経

ってからだ」という信条で、私は一年に五、六名の課長、係長を組革研に派遣してきました。

「課長になるまでは個人プレーで自分の能力だけで十分に勝負できた。しかし大勢の部下を持つと、自分一人で動いていた

私も四年前、三島工場

「生まれ変わる”ほどの衝撃体験

ほこね

そして

伊豆高原

第2巻22号 08年9月 / 組織革新研究会・会報

【横浜ゴム特集】

卓越した生産技術で日本のモータリゼーションを支えてきた横浜ゴム。組革研への派遣は四〇〇人を超え、多くの参加者が自らの原体験を生かし、「現場変革」への挑戦を展開しています。

- “生まれ変わる”ほどの衝撃体験
タイヤ生産管理部 富岡 聖氏
- “生産量”から“品質”へ
新城工場品質保証課 辻 三雄氏
- “信じる”重みを皆に教わる
三島工場技術課 白土宏幸氏

組革研ホームページ <http://www.sokaku.co.jp>

管理課長をしていたときに参加しました。

S-20上期は楽勝で、トップでゴール。「なんだ！こんな程度か」と拍子抜けしたくらいです。それから私は一人グループを命じられ、他のメンバーがグループで仕事をするなか、一人で黙々と調査を続けました。いよいよ下期のスタートを迎える

と、私は自信満々に「一番難しいこま図で行きます！」と言い放ちました。「完璧だ。絶対にまたトップだぞ！」と、微塵の疑いもなくスタートラインに立ったのです。

ところが、です。最初のコま図の交差点を見落として、迷路にはまりました。吹き出る汗と焦燥感のなかで、まさかのタイムアウト。予想外も予想外、頂点からズドンと奈落の底に落とされました。

何が起きたのか、整理できないほどのショック。S-20には、研修という甘えた認識ではなく、「仕事」として真剣に取り組んだのです。失敗という屈辱的な結果。自分が完全に理解できたと行っていることが、

実は「思い込み」に過ぎなかったなんて！しかし、もし現実

の職場で「思い込み」から失敗を起こしたとしたら……。絶対に許されることではありません。

衝撃的かつ貴重な体験。これによって、確かに私は生まれ変わったのです。

“本音”へと追い込む

参加のタイミングが非常によかった。あの頃の私は、「部下はなんでできないのか？」と苛立ちながら指示を出して部下に仕事をやらせていたのです。組革研から戻ると、自分と闘いました。「どれだけ口や手を出さないで、部下にやらせるか」。私の急変に戸惑い、すぐに答を聞きにくる部下もいましたが、「知らないよ」と突き放しました。以前から「厳しい」と言われていたが、「さらに厳しくなった」と感じたことでしょう。

「もっとできるはずなのに、一〇〇%の力を出しきってない」と思われる部下には、状況をつくって追い込んでいきます。「部下の『人間力』を引き出すための『強制』は善である」。藤田キ

ヤンパスリーダーのお言葉が、私を後押ししています。

今年の正月明け、部下の一人が課長候補に挙げられ、役員の方たちの査定基準となるレポートを書くことになりました。レポートは本人が考え、本人の言葉で書き、本人がプレゼンテーションしなければ、心を打つことはできません。そこで、彼とじっくり話し込みました。答に直結するような話は避けて、「なんでそう思う」「それはなんでだ」と掘り下げていきました。「自分はどう思う」と聞いても「でもそうじゃないだろ」と、さらに掘り下げていきました。まるで

組研の『×打ち』のように議論を繰り返していくと、『本音』がレポートとして綴られていったのです。

彼はみごとに昇格しました。しかし、これからが相当きついでしよう。新人課長でありながら、自分より年上で能力の高い部下や、工場管理課長として他の課長をリードしていかなければならぬのです。おそらく、就任二、三か月のうちに職場をリードすることの壁に当たると思います。だから、年内には組研に派遣したいと考えています。「自分の力となる何かを、自分でつかみとつてこい！」と。

“生産量”から“品質”へ

新城工場品質保証課課長 辻 三雄

今年三月の異動で、突然、品質保証課の課長になりました。それまでは製造課長として成形・加硫・検査の三工程を管轄。六八〇人の部下とともに、どっぷり現場に浸かっていたというのに…。

品質保証課が主眼を置いていたのは、不良不都合品の流出防

対応だけを考えていたのです。

発生した不良不都合は項目別に分類して文書化していました。文字資料やグラフなどにまとめ、月報で配布するのですが、机上に積まれるだけで見向きもされない。工場では生産数が指標になっているため、誰もが「実績＝生産数」と考え、毎日「何本造るか」とノルマ達成に必死。生産数の現状維持だけで精一杯だったのです。

そんななかで私は、「さらに良くするにはどうしたらいいか」という「品質向上への取り組み」を展開したいと考えました。かつて加工技術を担当し、「不良比率減」に取り組むなかで、「より多くの生産本数を指すより、いいものをつくって不良品を出さないほうが、結果的には業績を上げる」という信条に行き着いていた私は、製造課長の時も、生産数より「品質」を問うことをポリシーにしていました。工場長も「品質向上」を掲げていました。しかし本数は目に見える指標であり、がんばっただけ増えるのでやりがいがあるのでしょうか。現場は、「品質向上？

そんなの関係ない。今のままでいいんだ」という雰囲気でした。不良比率を下げるために、取り組みの主眼を部材精度と組立精度の向上に置くべきだ。工場一〇〇〇人を品質への意識に目覚めさせ、やる気を喚起して品質を上げることが、品質保証課のミッションだ！。とはいっても、私に何ができるのか…。苦悩を抱えながら、組研三月会期に参加したのです。

状況を共有する

S-20で、現物(事実)への認識が甘かったことを思い知らされました。「道の定義」についてかなり核心に近づいたのですが、とうとう調べることができませんでした。この程度では、現実の工場ではいくらでも失敗が起きてしまいます。

しかし何が素晴らしかったと言えば、チームメンバーの多くが「事実を徹底的に洗い出す」ことに熱くなる性分だったことです。「まだまだ、まだ完璧ではない」と執拗に現場に通い続け、遠慮なしの×打ちを繰り返すうちに、チーム全員が一つに団結

していました。

問題意識の共有がいかに全員のモチベーションをあげるか。そこに気づいた私は、四日目の全体ミーティングで質問しました。『自分が「問題である」と思い変えなくてはいけないと考えていることを、課員にも「問題である」と認識させるにはどうすればよいか?』。それは「状況の共有」をすることです。問題となつている「現物」を見せるしかない。問題のもとにある状況を、ありありと事実レベルで共有することです。』

藤田キャンパスリーダーのお答は、私のなかに落ちました。

「現物を見せる」ことで「現状維持の現場」を、「変革の現場」へと変えることができるかもしれない! このときから私は、魂が入って動き出したのです。組革新研から戻ると、あるお客さまから「タイヤに不都合があった。説明を受けたい」というクレームが届きました。すぐさま調べたのですが原因の究明ができません。

しかし、ある工程で生じたのではないかと予想がついたので、

さっそくタイヤを抱えてその現場に直行。「お客さまからクレームがきたタイヤはこれだ!」と現物を見せました。「はいはい」と通り一遍の反応。お客さまが

どれだけの迷惑を被ったか、収集した記録を広げて話しました。手を変え品を変え、不都合をありありと生々しくしつこく示すと、「俺らの問題じゃない。いつも通りにやっているだけだ。誰の責任なの?」と言うのです。私は製造課にいる元部下たちの力を借りることにしました。同じように現物を示し、お客さまの状況を話しました。以前なら「これが原因だから、こうしなきゃだめだ」と言っていたところですが、「どう思う? どうしたらいい?」と問いかけ、指示は一切出しませんでした。

すると数日後、元部下の係長、職長、技師、オペレーターなど数百人が工場中を回って「どうなっているか、そこにどのような問題があるか」という情報を一〇〇〇点以上集めてきてくれたのです。さらにクレームの原因となる可能性について、調査・分類・分析を実行してくれまし

“状況の共有”から 問題意識が生まれる

辻氏の質問に対するキャンパスリーダーの回答を紹介します。

質問:自分が「問題である」と思っていて、変えなくてはいけないと考えていることを、課員にも「問題である」と認識させるにはどうすればよいか?

回答:自分が問題だと思っても課員はそう思っていない。これはどこでもあることです。家庭の中でもあります。親が問題だと思つていても、子供はなかなかそう思わない。その子供が親になると、また同じ問題を抱えます。

人間というのは立場が違つると、問題のとらえかたが違つてきます。問題には状況が存在しています。課長と部下では抱えている状況がまったく違うので、辻さんが問題と思

つていても部下は思わないというの、きわめて自然なこと、当然なのです。

ところが課長は自分がわかっているから、いきなり「君たちにはこういう問題がある」と言つてしまいます。大袈裟にいえば、部下にとつてはいきなり仮想現実が飛びこんでくるようなもの。これでは問題意識を持つことが難しいのです。

そこで必要なのは、「状況の共有」です。「問題の共有」をしてはだめです。やろうと思つても無理があるのです。問題である諸現象の元になつている状況を共有すること。観念的にはなく、できる限りありありと、事実レベルで共有する。そのうえで話し合うと、部下にも「そうだなあ」と共感が生まれ、部下も課長も非常に楽になつてきます。ここがポイントです。これができる、部下のなかにも問題意識が生まれ、問題が自分のものになるのです。

返品されたタイヤの現物を品質部会に持ち込む



程能力を上げる取り組みがあり、月に一回「品質部会」という、係長と技師を集めたフォローの場がありました。しかし実態はお客さまからのクレーム報告会でした。私はこれを、「工程能力向上の検討会」へと前向きな会議に変えようと考へ、主催しました。

工程別十一チ

出したらいいか」という質問が起こり、一部の人間とは深夜まで話し合うことに。彼らの業務は十七時に終了していたというのに。品質部会では、ほとんどのチームが自工程での調査データを持ち寄ってくれました。現状がいかにダメであるかという生々しいデータを隠すことなくさらけ出してくれた係長もい

ます。目が事実に向き始めたぞ！と手応えを感じました。しかし、まだまだ手探りの毎日です。一〇〇〇人で品質への問題意識を共有し、そのことでも自ら動く集団へと変わりたい。その原動力は、現物を見ること。それをどうやってみんなに浸透させていくのか！闘いはまだ序盤です。

“信じる”重みを皆に教わる

三島工場技術課担当課長 白土宏幸

入社以来ずっと、タイヤの原材料を混ぜる「混合工程」に携っています。まず五年間加工技術を担当し、〇一年にここに来てからは技術課で研究・開発を。今は、ゴムの配合仕様書の作成・発行が主な仕事です。「ここに七年もの間いて、思えばずいぶん歳月がたったな」と思っていた矢先に、私にも組研参加の順番が回ってきました。

スリーダーに提示することになりました。代表して私が持つていくと、一言「自信あるの?」。ギクリとしました。実は、チームメンバーの意見に流され、納得していないのに「まあ、いや」と選んでいたのです。「ありません」。正直に答えたところに、「自信のないものを、持つてくるな!」。厳しい声に、圧倒されました。

た。全員が、時間外で動いてくれたのです。頭が下がりました。この結果を持って、お客さまに説明することができました。この一連の活動は、現在、品質向上の取り組みとして、製造課に定着しつつあります。

目が事実に向き始めた

もう一つ、組研研から職場に戻るとすぐに取り組んだことがあります。工場では以前から工

ームのタスクフォースを構成し、七人の係長を集めて話しました。「ここ数年、工場の目標は『歩留まり九八%以上』だが、結果は九八%で横ばいになっている。それはなぜか? 九八%を打破するためには、半製品の精度を上げること。これこそ工程能力の向上だ」。

そして十一チームに「何をやるべきか?」と、それだけ聞きました。すると「会議で何を提

一番ショックを受けた体験。それは二日目の昼に起こりません。S-20の仕組みの「わからないこと、自信のあるもの」をチームで一〇個選びキャンパ

納得していないのに妥協し、直面しないで逃げる…。いつもの職場での自分をもろに映し出していました。「適当にやり過ぎです。これは手抜きだ。私は“気

抜け〃に陥っている。これじゃ、だめだ！」と、眼が覚めたのである。

チームメンバー最年長のAさんからも、大きなことを学ぶことになりました。

初日から、痛めた足を引きずっていたAさん。「歳なので頭が回らない。さっぱりわからない。帰りますわ」と、二日目の晩にチームリーダーに訴えていました。三日目、私はチームリーダーから調査に同行するように指示され、現場でAさんの様子を見ていました。こま図と交差点を交互に見て、じっと考えています。確かに時間はかかるものの、真剣にやろうとする気持ちが強く伝わってきました。いよいよ下期のペア編成を話し合うときになり、「私がAさんとペアを組みます！」と、迷わず手を挙げました。

2VIPでいくら待っていてもAさんは現れず、心配になって探しにきました。やっと見つけると「これがないんだよ」と言っ、迷いながらも一つひとつついでに確認して歩いていきます。「Aさんは自力ででき

る。2VIPの場所は知っているけど、教えてはいけない」。心に誓い、口を出したくなる衝動を抑えながらついていきました。

タイムアウト前で、なんとかゴール。笑顔で走り寄ってきたチームメンバーが、「大丈夫ですか」とAさんに声をかけると、うつむいたまま汗をぬぐっていましたが、顔がゆがんで涙をこらえているのがわかりました。

私の仕事人生のなかで、先に対象(相手)の様子を見て自分がやるべきことを学べたのは、これが初めてでした。

組研から戻るといきなり、工場あげてクズ削減へ取り組む「三月クズ決戦」の隊長に抜擢されました。隊員には私より役職やスキルが高い人間もいます。正直、びびりました。

決戦の主眼は半製品クズ(混合・材料加工工程で発生するクズ)の削減。私が担当していたのですが、なかなか削減が思うように進んでいませんでした。「目標は前月比三三パーセント削減。ここまで抑えます！」

と隊員に言い放ちました。すかさず「できねえよ！」という声。確かに、今までの延長線上の取り組みでは、とうてい達成不可能な数値です。以前の私なら、「そうだよ、こんなのできっこないよ。もっと楽な数値に変えよう」と、逃げ道を探していたかもしれない。しかしそのとき、「やるんだよ！」と大声があがったのです。ハッと我に返りました。「逃げてはだめだ。やるしかない！」。

限界への挑戦

タイヤの製造工程は、混合・材料加工・成形・加硫・検査の五工程で成り立っています。工場では以前から五工程において、直行率向上(クズを減らす)の取り組みが続いていました。私は別に六つのタスクチームをつくり、隊長にリーダーになってもらいました。五工程・六タスクチームで、いざ、出陣。

なんと、早くも三月頭には目標を大きくクリアし、好調な滑り出し。ところが、半ばには目標に到達しない日が続くようになり。明らかに士気が下

がっているのがわかります。「なお一層引き締めるためには、いったい何をしたらいいのか？私が大声で知識を振りかざしたり叱咤激励しても、とても越えられる壁ではない。全員を〃その気〃にさせなければ」と、悩みました。

そして、腹をくりました。「今週はさらに目標を一〇パーセント下げます」と、宣言したのです。もちろん半信半疑の数値。生きた心地がしませんでした。

週末、各工程が出したクズ量を合計すると、なんと、この目標を達成していたのです！人が〃その気〃になったときの底力。工場を回ると明らかに今までと違うことをやっていることがわかりました。

成形工程で組み立てられるタイヤは、不具合があると解体され、再使用できる物とできない物に選別されます。後者は工場の隅に放置されるのが常でした。この使えない物が、ここまでやるかというくらい小さく小さく解体され、ほんとうに使えないところだけになって置かれてい



に展開していったのです。

三月も後半を迎えると、ある係長から「部材を余らさなければクズはさらに減る。ロット成立率をフォローしよう」と声が上がりました。

「部材を無駄に余らせないし、不足はもつてのほかだ」と考えて、私はロット成立率の目標を新たに追加しました。無謀ともいえるチャレンジでした。しかしここでも「やりますよ！」と声が出てきたのです。

たのです。解体したのは三〇才すぎの若い作業長。無駄をなくすために、すさまじい手間をかけたのです。一緒に回っていた工場長も、「すごい、これは執念だ！」と感動をもらいました。

一方、六つのタスクチームは、「それぞれの部材でクズを限界まで無くしたい」と言うと、各チームが目標値を出してきました。その数値を達成するために、

各部材において加工条件・加工方法などを設定し、それを仕組みに落とすという活動が、自発的

に展開していったのです。三月も後半を迎えると、ある係長から「部材を余らさなければクズはさらに減る。ロット成立率をフォローしよう」と声が上がりました。

されど迷いの日々

喜びも束の間、四月に大きなトラブルが勃発しました。ある原料が供給不能になり、代替原料を用いると不都合が起こり、生産量が減退したのです。即刻一部ラインを止め、元の原料に戻して挽回し、お客さまに迷惑は及びませんでした。

これはゴム配合の責任者である私の失態です。「対象を見る」という組革研での学びが生かされていませんでした。配合に至るまでかなり確認作業を重ねたので大丈夫だと確信し、長年の経験で培った自分の判断基準にも自信を持っていました。しかし結果が、「ゴムの見かたが不十分だ」と突きつけています。

足場がぐらりと揺らぎました。「今までのやりかたは、たまた

まうまくいっていただけか。完全にじゃなかったのか。やりかたを変えなければだめか……。自問自答を繰り返して、ゴムと向かい合う毎日です。

変革への原体験 組織革新研究会

会期 五日間

(いずれも火曜日土曜)

08年	第429回	9月2日～6日
	第430回	10月14日～18日
	第431回	11月11日～15日
09年	第432回	1月20日～24日
	第433回	2月3日～7日
	第434回	3月10日～14日

組織革新研究会・会報

「はこね」そして伊豆高原(©)

第二巻二十二号(〇八年九月)

発行日 二〇〇八年九月一日

発行所 マネジメントセンター

事務局

〒一〇〇〇〇一四

東京都千代田区永田町二・一〇・二

(TEL) 〇三・三五八一・一一一一

(FAX) 〇三・三五八一・一一一六