

# 「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。忙しいな一週間も留守をすると仕事が増えます。またつて悪循環だ……」。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

# ほこね

そして

## 伊豆高原

第2巻24号<sup>08年</sup><sub>11月</sub> / 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せんか？

**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っているので、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。

# “見える化”で組織が変わる

三菱重工業

高砂製作所

実証発電部管理グループ主席技師 上田達也

私が所属する実証発電部は複合サイクル発電設備を有し、新設計・新技術の長期実証試験を行う役割を担っています。

今年二月に組革研に参加したとき、私は技術課の主任で部下はおらず、自分の業務を遂行すれば良い立場でした。一番新鮮だった体験は、「やるべきこと」と「納期」が見えるかたちにしたこと。課題が示されるたびに、この二つを自ら用紙に書きボードに貼ったのです。するとどうでしょう、納期が気になり、「あと三〇分だ、もう一五分しかないぞ」と自らを追い立てているのです。期限になってもアウトプットが出ていないと、「みんな待っていますよ！」とチームリーダーも迫ってくる。ここまで分単位で追いかけられたのは初めてのことでした。

はたして私は、“自分で考える”ことをしていたのか。他人の意見に同調したり反論するだけで自分の考えを書き出し、貼り出す。一斉にみんなの意見を視る。自分の意見を説明し対決することで、より深く自分のものになっていく。また、自分のものにならないければ、対決しきることができない。「目に見えるかたちにすること」が、いかにすごいかを痛感したのである。

組革研から戻り、しばらくしたときに、部の関連工事で災害が発生しました。ある協力会社社員が、計器を外そうとして、ナットを緩めるためにハンマーを振り下ろしたが、空振りし、突起物に指を当て負傷したのであります。この作業は長年やってきたことで、関係者は何の疑問も持っていないませんでした。

やっている作業に、見えていなかった事実や危険が潜んでいるという新たな視点も加えました。各自五〜六枚書き、ボードに張り出して一覽一覽。“対策”ではなく、まず“事実”を視ることを心がけました。

一望していると、全員が“事実”に着眼するようになっていったのです。「本来は機械担当者の仕事。仕事の分担が違っていたのでは？」「ハンマーではなく、違う方法があったのでは」「バランスを崩した足場がどうなっていたのか。作業をしにくい環境があったのでは」…。問題点が浮かびあがると、対策案の立案・実施に至るまで時間はかかりませんでした。

四月を迎えて私は、部の運営・管理業務を担う管理グループに異動となり、七人の部下を持つことになりました。入社十六年にして、初めて「リードすべき業務」に就いたのである。

上司からは、「管理グループ各担当の個々の力を伸ばし組織力をいかに高められるかが使命だ」と伝えられました。

そこで取り組んだのは、部の基本方針である全員参加の「情報共有化」と「仕事の見える化」の実行です。メンバーひとりひとりと面談。担当業務を明確化し、業務分担が実態に合っているか確認しました。さらに毎週月曜日にグループミーティングを実施。所内各部門からの様々な依頼事項をすべてリスト化し、回答期限を明確にして、進捗状況をフォローしました。

二か月ほど経つと、部下の業務への取り組みにも変化が見られるようになりました。しかし、私がリストを作成し、私が進捗状況をフォローしていることに自分自身不満を感じはじめ、各担当が主体的にリストに記入し、部内掲示板で公開することにより、全員が取り組み状況をわかるようにしました。これを継続して所掌業務の年間スケジュール・内容が明らかになれば、業務効率化の対策も視えるようになります。余裕をもって業務をすめられるようになるでしょう。

組革研体験を持つ同僚も部内に増えてきました。彼らとともにより良い組織に変えていけると信じています。

組革研参加によって「人と組織の動き」がこう変わった

## 「変革」への原体験がもたらしたもの

〈2つ(連日)の報告会〉

会場・東京／ホテルアジュール竹芝

### 「組織革新研究会／定期報告会」

とき 2008年11月20日(木)／10:00～17:00

組織革新研究会での原体験が企業の現場にどんな変化をもたらしているか——。その生々しい実例を参加者自身からご報告いただき、最近の組織革新研究会の様子とその活用を深掘りするための集いです。

テーマ

#### I 組革原体験がもたらしたもの

- 私の動きがこう変わった
- みんなの動きがこう変わってきた

#### II リーダーの変革

- 「リード体験」と職場での展開

#### III 世界に類例なき 組革研の特色

- 研修やケーススタディとは似て非なるもの
- 最近の組革研
- 企業内「人と組織」との同体化

□

報告者

奥野英一氏 オムロン／宇都宮品質保証課長  
竹内亮平氏 大豊工業／調達部部品調達室  
小倉信行氏 日本通運／個人情報管理部次長  
辻井篤志氏 日本たばこ産業／営業統括部営業企画部  
磯野謙一氏 三井造船／千葉造船工場製造部課長補佐  
ほか

藤田英夫氏 組織革新研究会キャンパスリーダー

会費 ¥15,000(消費税込)

### 「新入社員チーム参加／臨時報告会」

とき 2008年11月21日(金)／10:00～17:00

この5月会期に、今年の新入社員が48人参加しました。その成果と職場での状態についての報告です。

テーマ

#### I 「仕事観」が一変

- 参加者本人からの報告

#### II これまでの新入社員とは動きが一変

- 派遣者、マネジメント側からの報告

若ものにもこの原体験は通じるか——。いささかの不安を抱えての組革研でした。しかしその心配はまったくトンチンカンなものであったことを、彼らの職場での動きは示しております。

藤田キャンパスリーダー

報告者

#### JR東日本リテールネット

参加者 新入社員4人  
派遣者 伊藤嘉道氏 常務取締役  
渡辺 崇氏 総務部研修課副課長

#### さいたまコープ

参加者 新入社員5人  
派遣者 岩岡宏保氏 専務理事  
福岡和敏氏 宅配事業部部長

藤田英夫氏 組織革新研究会キャンパスリーダー

会費 ご招待ですので、会費は不要です。

ご出席またはお問合わせは、組織革新研究会事務局(tel.03-3581-1111)にお願いいたします。

# “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

ブック課副課長 松本 聡

当社はJR東日本の駅構内にあるキオスク、エキナカコンビニ、三十四業種に及ぶ専門店を運営しています。私は一九九六年に駅書店・第一号店に配属されて以降、店舗数の増加とともに二号店マネージャー、本社スーパーバイザー、エリアマネージャー、取次会社への出向を経て、今は本社で書店全般を支援する立場にあります。

駅書店は利用者が多く、開店準備・レジでの接客・棚業務などに追われ、多くのアルバイト無くしては成り立ちません。私には「アルバイトは所詮、補助的な存在。指示どおりに働く人」という意識があり、開店準備から商品発注・返品・陳列に至るまで細かく指示を出し、営業に支障をきたさぬよう神経を張り巡らしていました。「とにかく自分がいなければ店舗は回らない」。

その半面で、「アルバイトに徒党を組んで辞められたら、店は回らなくなる」と矛盾した不安もあり、辛いこと、嫌なことをさせないように細心の配慮をしていたのです。

昨年十一月、さいたま新都心

駅に新規店をオープンすることになりました。改札外、面積一〇坪弱という小規模な店舗では、商品構成が命です。駅の乗降客数は約七万七千人、平日は西口にある官庁への勤務者が多い。東口にあるショッピングセンターには某大手書店が出店。このようなデータから私は、雑誌・文庫・コミックと、エキナカ売上の三大柱をメイン在庫にし、全てを、他店における売行き上位から選んで並べました。

開店当日、記念品配布などが功をなし、売上げは目標を超えたものの、なんと翌日から目標を下回る有様に。話題の本を置いたり棚の並びを替えたりして、鳴かず飛ばずの状態が続きました。どうしたものかと思案していたときに、組革研へ参加しているときに、組革研へ参加することに決めたのです。

不安とともに初日を迎えました。チームで最初に行った作業は、もぞう紙に描かれた「仕事との『かかわりかた』方針」を各自が書き写すというもの。そこには大きく「対象はどうなっているか」、そして小さく「その対象にどう対応していくか」とあ

りました。さっぱり訳がわかりません。

上期S-20、私は一位でゴールしたというのにVIPでの金券申告を忘れ、売上げ0という惨憺たる結果に。「これは対象がどうなっているかが、わかっていないせいなのか。なんとしても下期で取り返してやる」と、強い思いが湧いてきました。

その後のS-20の仕組みの調査は、みんなわからないことを書き出し、手分けして取り組みました。雪がちらつくコースを深夜まで何度も歩き、ありのままに調べていきました。

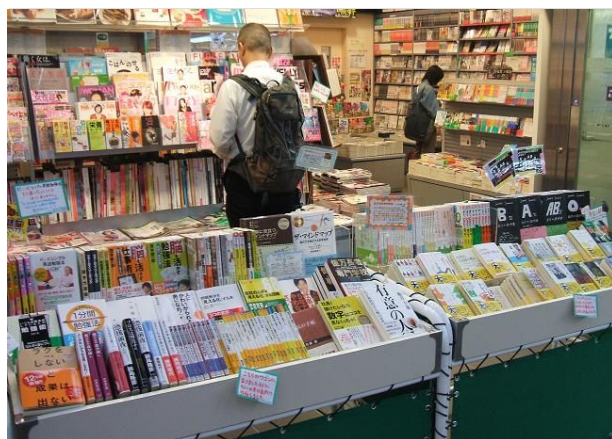
## “対象”と向き合う

「店舗では地道にやっているはずなのに、なぜ成果が出ないのか?」。そんな疑問が生まれ、全体ミーティングで「品替え、棚替えなどを試みても売上げが伸びない」と質問しました。「対象を良く見えていますか?」。キャンペーンリーダーの一言にハッと、このときようやく、「仕事とのかかわりかた」の意味がわかったのです。「私は店舗自体をありのままに見てきちんと調べて

「質問への回答」の中から②  
大事なものは「状況の共有」

質問 意見が対立している会議のなかから一つの結論に至るプロセスにおいて、注意すべきことは?

キャンペーンリーダー 「対策」志向で会議をしてはいけない、ということ。そういう会議は、力の強い人が引つ張ってしまい、かたちは全員一致で結論に至っても、多くの心がそつちを向いていません。本音ではうまくいくことを願ってはいないのです。大事なものは、「状況の共有」です。意見や観念ではなく、実際に起こっている問題をありありと、そのまま、全員で共有する。これにより皆で問題形成ができ、そこから対策が出てきます。ときに問題形成から入る会議もあるが、根本に問題状況の共有がないので、個々がそれぞれに、「問題はこれだ」と考えています。その結果、対策がみんな違ってしまふ。これではベクトルを合わせようがありません。手間がかかっても、全員で状況を共有することが一番早い。後が非常に楽なのです。組織体質になれば、すぐにできるようになります。



見したのです。豊富に並べられたビジネス書、法律書、雑誌、文庫。「ここで買える。わざわざ駅書店で買う必要はないんだ。競合は『書店』と名のついた店舗だという思い込みから、ここを見落としていた！」。

さらに観察すると、客が大勢入店している光景が見られません。店頭従業員は常時一名のようで、レジや棚の業務で手一杯なのか、書籍がただ在庫されているだけ。「これ売りたい」と

いたか？ 否、データや自分の経験だけで品揃えを考え現場に押し付けていた。過去の経験が、事実を直視することを阻んでいた！。「対象」である「店」を知らずして、「対策」ばかりに奔っていたのです。

組革新研から帰ると直ちに観察を始めました。朝は店舗の前を歩く人が多いのだが、足を止めることなく通りすぎるだけ。多くの人が官庁庁舎に入っていきます。彼らの後ろを追っていくと、一階の物販コーナーに広い書籍販売コーナーがあるのを発

が売れる。売れない既刊本の棚を変更して、それらを面展示してはどうか」「フェア開催告知のチラシを手作りしてはどうか」「さいたまアリーナでのコンサート開催時に、店頭にワゴンを出してアーティスト関連書籍、CD・DVDも扱えないだろうか」などなど。まさに、日ごろから店で観察している生の声。

さっそく彼らの提案どおりに棚替えすると、お客さまが足を止め、手に取る回数が増えたのです。コンサート開催時はワゴンにお客さまが群がり、予想以上の売上げに。その記録は、コンサートのたびに更新されていたのです。

アルバイトたちは、本当は「自分が役に立ちたい」という思いを持っていた。自分たちで捉えた対象(店舗)について考えを持ち、自分たちのアイデアを実行することで、売上げに貢献してくれました。「指示がなければ動かない」と思っていたのは、私のほう。肝心な部分は触れさせず、全て指示どおりに事を運ぼうと考え、彼らときちんと向き合っていなかった自分を反省

走って戻り、「この店で何を売りたい？」と問いました。それまで品揃えに関して受身であったマネージャーやアルバイトたち。最初は戸惑っていましたが、やがて口ぐちに言いだしました。「文庫やコミックは新刊ばかり

しました。

現在、売上げは当初の二〇〇%増に。みんなの働きぶりも頼もしいばかり。手作りPOPの商品の売れ行きを意識して、自ら商品発注し、陳列替えを行っています。

## 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〜土曜)

08年 第41回 11月11日〜15日

09年 第42回 1月20日〜24日

第43回 2月3日〜7日

第434回 3月10日〜14日

〔満員〕

組織革新研究会・会報 ©  
「はこね」そして伊豆高原

第二巻二十四号(〇八年十一月)

発行日 二〇〇八年十一月一日

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・三五八二・一一二一

(FAX) 〇三・三五八一・一一二六