

「反芻力」⑪:トヨタから学んだ事:「3分で終らない議論」

1. 「Why⁵」

「トヨタから学んだ事」を連載していますが、この言葉も非常に重要だと思っています。コンサルタントとしてお客様を訪問するのですが、気をつけなくてはならない点は「議論」なのです。お互いに立場で議論しあうと果てしなく続くことになり、後に残るのは「気まずい思い」だけなのです。これでは、物事が前向かないのです。

例えば、QC活動の指導でも徹底的に「現場」主義で指導しています。現場の問題点を見つけるのは、皆さん上手なようで、すぐに「問題点」と「対策」が出て来るのです。ところが、よくよく見て見ると実は「頭で考えた問題点」という事が度々あるのです。「Why⁵」は、「なぜ、なぜ、5回」というのですが、一度、その原因を発見しても本当の「真因」まで到達できていないケースが多いのです。

たしかに、パッと閃く原因というものがあるのですが、それが「真因」なのかという問い詰めを「Why⁵」で自問自答するのです。自問自答の度に「別な要因」が浮かぶケースが多いのです。「それは、なぜですか？」と問いかける事で、一点に集約しつつあった視点が、ちょっと広角に広がるのです。これが重要なのです。最初の1つに縛られているので、2つ目の要因が出難いのですが、これが出ると視野が広がって次々と要因が出てくるのです。こういう経験から、私は、QC活動では、一つの問題点について、関連する原因を5つ以上拾い出していないと不十分と判定するようにしています。

2. 「5M」

よく「さかなの骨」と表現するのですが、要因分析の結果を大きく4つ、5つの項目に分類して、それぞれの問題点を列挙するものです。「なぜ、5つ？」というのは、Man、Machine、Material、Method、MeasureというMで始まる5つの単語で分析するからなのです。Man:人の要素、即ち、作業員や仕入先、Machine:機械の要素、どの機械か、Material:材料、どの材料・部品が悪いのか、Method:やり方、どのロットの時に問題発生したか、Measure:計測、意外に曜日とか時刻、天候なども要因になる等を丁寧に分析して見るのです。

特に、Man:人という要因は結構大きいのです。いろんな事象が発生するのですが、その多くは、人に依存しているのです。例えば、在庫で不良在庫が発生したとすると、仕入れたのは誰か、営業担当者は誰か、棚や倉庫にしまったのは誰か・・・といろんな切り口で一つ一つの事象を調べるのです。これを繰り返すと、要因毎にグルーピングすると一つの棒グラフができるのです。その結果、見えてくる原因を「真因」と呼ぶのです、意外な盲点が出るのです。この盲点を克服する「仕掛け」を皆で考えて、実践して評価し、定着化させて行くのです。

3. 「3分で終らない議論は、即座にやめて、現場へ急行せよ」

「Why⁵」、「5M」と要因分析の進め方の基本について書きましたが、実際に、トラブルが発生した時に、どのように対応するかが重要であります。現場からトラブルの報告を受けた時に、その内容の吟味が重要で、重大度を推し量るのですが、この時の態度が問題となるケースあるのです。つまり、往々にして「こうあるべき」という立場での判断が先行しやすくなるのです。

実際に、現場でトラブルが発生しているのに、管理監督者が「こうあるべき」という議論を始めると諸説が入り混じって、混沌とするのです。このような時に、トヨタでは「事実は命令する」という主義

で、事務所での議論をやめて現場へ急行する習慣づけがなされているのです。現場には、事務所では見えない原因が横たわっているのです。それは、意外なものも多いのです。作業者のちょっとしたクセが問題を引き起こすケースも多いのです。この「クセ」は、現場にいないと見えないものなのです。こういう意味で「3分で終わらない議論は、即座にやめて、現場に急行せよ」という風土が出来ているのです。

4. 「事実は命令する」

「Why⁵」、「5M」そして「3分で終わらない議論」と原因分析・解決策の打ち出し方を書いて来ました。これらは、多くの教訓を含んでいます。経営者には、いろんな報告が集まってくるのですが、それらの多くは報告者に都合のよい事が多いのです。そういう意味で、経営者まで聞こえたトラブルは、非常に厳しい事態に発展しているケースが多いのです。

この時に、経営者が報告者の意見を鵜呑みにするとトンでもない事態に発展するのです。実際には、そういう事象を早く解決して、その対策を打ち出し、効果を確認してから相手に報告して、いろんな相談を開始するという手順になるのですが、これが不十分で再発するケースがあるのです。本当の原因、「真因」を突き止めていないと「やり方」だけでは応急処置に過ぎないのです。意外にも「材料」のちょっとした欠陥であったり、作業者の凡ミスというケースもあるのです。

経営者は、報告者を信頼することは重要ですが、鵜呑みにならないように「複眼の思想」で、別の角度からのチェックも重要なのです。そして、現場の状況を自分の目で見れば、経営者としてのマクロ感覚で別な要因も見えて来るのです。「事実は命令する」というのですが、中途半端な事実を鵜呑みしてはいけません。幅広く「事実」を収集して、客観的に判断するように心掛けたいものです。

【まとめ】

1. 「Why⁵」・・・自問自答でなぜ、なぜ、なぜ・・・と5回繰り返す習慣を身につける
2. 「5M」・・・問題を引き起こす要素は5つのMで始まる要素にある
3. 「3分で終わらない議論は、即座にやめて、現場へ急行せよ」・・・頭だけでは結論にならない
4. 「事実は命令する」・・・客観的に「事実」を分析して「真因」をつかまないと再発する

【AMIニュースのバックログは<http://www.web-ami.com/siryu.html> でご覧になれます！】