

小冊子

プラチナニュース

(親子二世代のマエカワ小集団活動)

第九号

二〇一七年

臨時号①

【マエカワにおける小集団活動】

前川製作所（以下、マエカワ）では、工場での小集団活動が8年前から3度目のスタートをきり、現在まで継続して行われています。

世の中で小集団活動（QCサークル活動）がさかんに行われていたのは、1970年代から80年代にかけてのことです。QCという略語はQuality control（品質管理）に由来していて、元来は品質管理の考え方を製造現場の一般労働者に浸透させる目的があったようですが、その後その活動内容は多様化し、不良率や作業ミスの提言のみならず、作業の効率化や教育訓練など、サービス業をも対象とした様々な問題解決の領域にまたがっています。この活動は国内外から大変注目されましたが、90年代に入るとその注目度は急激に低下しました。その理由は、90年代以降の長期的な景気低迷や、急激な円高に伴うものづくりの海外展開だと言われています。

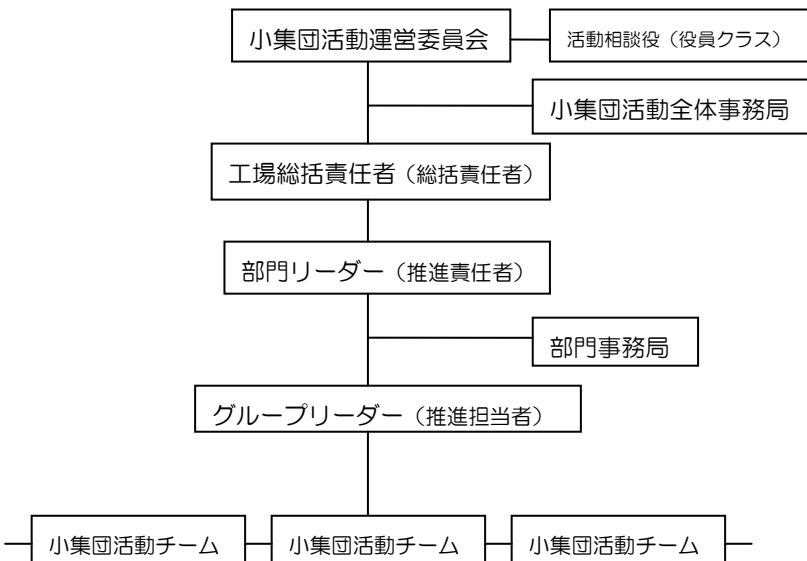
多くの企業で小集団活動の実施をやめてしまいましたが、その後も実施し続けている企業もあり、マエカワもこの活動の魅力と期待から、活動そのものの改善をして再スタートをしています。フラチナニュース第9号では、このようなマエカワにおける小集団活動の実施状況と、この活動を推進しつづける方のインタビューについてまとめました。

小集団活動を継続するポイント

マエカワでも、小集団活動は2度休眠してしまった経験があります。小集団活動を取り入れたことで得られた効果もあつたはずなのに、活動そのものを引っ張る存在がいなくなると自然消滅してしまいました。では、継続させるためにはどのようなポイントが必要なのでしょう。マエカワで行われてきた小集団活動のすべてを牽引してきた人物が、経験と理論から導き出したポイントが以下の9点です。

- ① トップの肝いり、リーダーの理解
- ② 組織的に行う
- ③ ねらい・目的を明確にする
- ④ 業務の一環であるという位置づけ
- ⑤ バックアップ・フォローが重要
- ⑥ 進め方の指導と教育を行う
- ⑦ 活動途中での進捗確認と発表会を行う
- ⑧ チームのメンバー全員が参加する
- ⑨ 新企画の注入（マンネリ打破）

まず、②組織的に小集団活動を行っていくために、推進体制をしっかりと決めました。総括責任者、推進責任者、推進担当者、部門事務局、全体事務局という役割を設け、チームメンバーが活動をしっかりと行えるようにサポートします。また、小集団活動のチームリーダーは職制のリーダーとは別にチーム内で決定します。



【マエカワの小集団活動組織図】

●総括責任者

- ・業務の一環としての位置づけの明確化
- ・活動の認知、承認、バックアップ

●推進責任者（部門リーダー）

- ・活動組織の承認
- ・部門方針の明示
- ・活動の理解、評価
- ・活動のアドバイス
- ・進捗状況の把握（進捗確認会の出席）

●推進担当者（グループリーダー）

- ・チーム編成
- ・部門方針のブレイクダウン
- ・テーマ選定のフォロー
- ・チーム運営状況の把握
- ・活動の進捗状況の把握及びフォロー
- ・活動の指導
- ・進捗確認会の主導
- ・他部門との連携
- ・活動結果の評価

●部門事務局の役割

- ・トップ方針の伝達（活動前提状況表 等）
- ・小集団活動の前年度の反省、当年度の活動方針の伝達

・活動の進捗確認会の開催

- ・成果報告会の開催
- ・活動成果の上部への報告
- ・評価方法・集計システムの構築

●全体事務局

- ・全体の年間活動計画の作成
- ・部門事務局のサポート
- ・部門間の連携促進
- ・活動評価システムの構築
- ・チーム活動の進捗確認のサポート
- ・研修会の企画実行
- ・選抜発表大会の開催
- ・その他活性化の企画

70年代～80年代にかけて世間で行われていた小集団活動は、自主的な活動を基本とし非常にあい

まいな状況で行われていました。このあいまいさが、小集団活動は放任的な活動でよいという誤解を生み、やがては活動そのものの停滞や効果の減退につながるという過去の失敗があります。小さな成果は大きな結果に結びつくことを期待し、今回のマエカワでの小集団活動は工場全体で取り組むということを念頭に、前述のような形に整えていきました。

特徴的なのは、全体を取りまとめている全体事務局があることです。全体事務局は様々な分野で経験を重ねてきたベテランメンバーを中心にその役割を担っています。チームメンバーやリーダーのみに活動を促すのではなく、全体事務局として活動の促進から発表会の企画、推進担当者のサポートまで行うベテラン集団がいることが、継続の大きなポイントになっています。

小集団活動の目的

マエカワでの小集団活動の目的は、以下の3点です。

- ① 個人個人のレベルアップ（人材育成）
- ② チーム力の向上（職場の活性化）
- ③ 成果の刈り取り（QCDの向上）
- ④ 次のリーダー育成（コミュニケーション力、スケジュール管理）
- ⑤ 合議制での進行（すり合わせ）

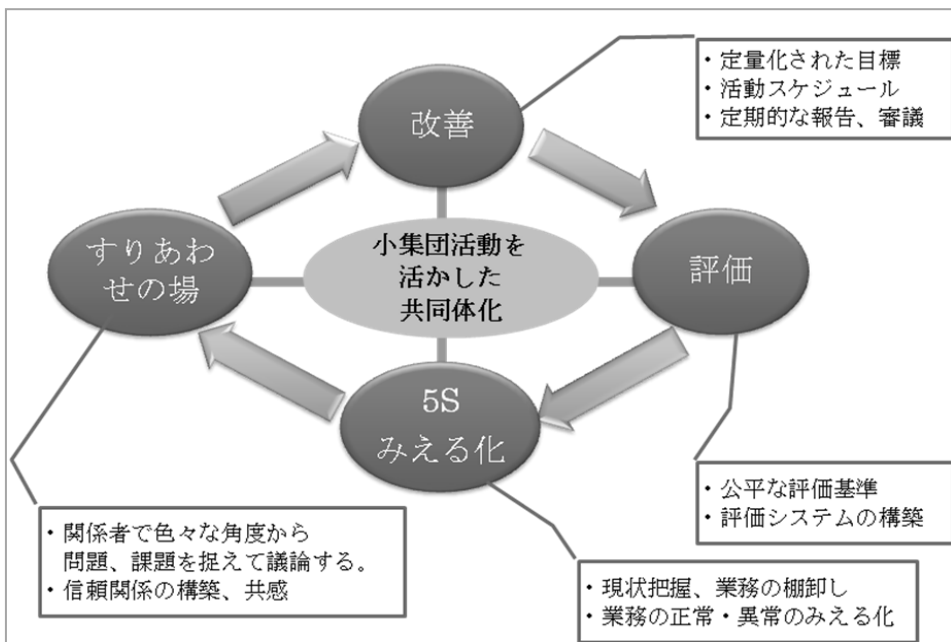
つまり、小集団活動を通して個人が育ち、チームが育つことによって結果的に会社の発展につながることを目指しています。

個人の育ちとは特に、問題発見能力・問題解決能力の向上を指しています。業務において問題点を発見するには、常に意識的に業務を行っていることが前提となります。言われたことを言われたようにこなしているだけでは問題発見にはつながらず、常に自主的な仕事が求められることで、業務への意識は高まるはずですが。またその問題をどう解決していくのかという能力についても、普段の業務では大変重要なこととなりますので、小集団活動を通してその訓練を

重ねていくことができると考えられます。また、小集団活動の中でコミュニケーション力やスケジュール管理等、リーダーとして必要な力を培うことも小集団活動の大切な側面です。リーダー力を養成するための方法論はたくさんありますが、実践としてリーダー力を養っていくことができるのは、企業としても大きなメリットになっています。

個人の育ちと共に、チームの力も成長していきます。問題を発見し解決しようとするとき、1人の力では困難なことがほとんどです。個人のアイデアだけでは糸口が見つからないことも多いですが、チームメンバーが知恵を出し合い一緒に考えて行動していく作業を通して、相手のことを考える力、協働する力、自分の考えをまとめる力などが育っていくことを目指します。

マエカワでの仕事は「共同体」が基本です。小集団活動の中でベテラン、中堅、若手社員全員が参加し、この場で技術・技能継承、ベテランの活性化、若手社員の教育、職場の活性化を行うことで、共同体化を目指しています。



【活動の場とスパイラルアップ図】

インタビュー

マエカワで最初の小集団活動実施の際から関わってこられたOさんにお話をうかがいました。

●マエカワにおける小集団活動の歴史について

最初のスタートとしては、今から40年くらい前です。私が37〜38のころですけども、改善提案活動とか小集団活動とか、よそで言うQCサークル活動、そういうものがあるよと言われました。当時はQCサークル活動として製造業も建設業もサービス業も、いろんな会社が進めてまして、私も始めたのはブームから下火になった頃だと思っております。じゃあうちも取り入れてみようかということとで、小集団活動のコンサルの先生にお願いして教えを請うて始めたのが最初です。最初は圧縮機部門でスタートさせまして、そここうしているうちにユニット部門もやりたいということとで拡大していつて4〜5年続きましたが、私の部署が変わったので途絶えちゃったんです。その後圧縮機が独法するので戻ることになって、そこで田高対策の一環としてまた小集団活動を始めることになり、それが2回目スタートになりました。ちょうど分社化と同時でした。

それが2〜3年続いて、そこからまた私が異動になったらなくなってしまうました。だからこの活動っていうのは誰かが引っ張ってないとだめなんです。それでずっと途絶えちゃって、今から8年前にぜひまた再開させたいということとでスタートして、今に至っています。今回は全体的に組織立ってやっていかないといけないということで、組織形態をきちんとさせました。

※独法：独立法人の略。資本金をもち、資金繰り以外はマーケティングから営業、設計、製造、アフターサービスまですべての機能を自分達で主体的に担当した。

●マエカワの小集団活動の特色

昔のQCサークル活動というのは仕事とは別に自主活動だったので、自分たちのためにやるんだからお金は払いませんという形で、当時はお金を払う会社と払わない会社が半々くらい、どちらかというところが多かった。自主活動だけどやらなくちゃいけないという、非常に矛盾した感じのことだったようですけど、マエカワではそうではなくて完全に仕事の1環です。ですから仕事が忙しくてこの活動が残業になっちゃったといえれば残業代払います

というようにしました。できるだけ時間があれば時間内でやっていたらいいというように続けていきます。



〈これまで3回発行された小集団活動ガイドブック〉

●小集団活動で大切なこと

自分が出したアイディアが採用されたとかそういう経験をしたり、どこかへどこかに行くとか楽しいという感覚をもっとほしいんです。話に加わるというか、みんながわいわ

いガヤガヤやるのが非常に楽しいんだという場にしないとだめなんですよね。そこに行くことが楽しくて、見返りがあるとかないということではなく、遊び感覚でやっても楽しいという形をどう持っていくかということが大切です。

●小集団活動における今後の課題

チームで活動することによってコミュニケーション力を上げて行くことも小集団活動で目指すべきところですが、そのためにはチームリーダーがうまくコミュニケーションできるような雰囲気にするように持って行かないといけないということ。その場を取り仕切るリーダーがうまくもってかなくちゃいけない、リーダー次第なんです。リーダーをどう教育するかが一番のポイントだと思っています。事務局としてはリーダー研修会というのを頻繁にやらないといけないかなと今考えてまして、みんなの意見をどう出させるとか、みんなが意見を言い易い状況というのはどういうときかとか、そういったことをみんなで議論したり、そういうことが大事なと思っています。

ベテランの知恵が生きる小集団活動

マエカワの小集団活動では、ベテランの知恵や経験、人脈が大いに活躍します。チームのメインメンバーは実際に業務を行っている中堅・若手メンバーが中心になっていますが、全体事務局を担うベテランメンバーがサポートし、行き詰まった問題の解決の糸口を示します。例えば、問題解決のための知恵をもらいたいとき、誰に聞けばわからないとき、進め方に行き詰まったとき、チームがなかなかとまらないとき……。ベテランメンバーは「教える・与える」というただけではなく、「共に考える」存在であることが、シニア社員が多くいるマエカワならではの活動になっています。

チームでの話し合いの際、ベテランメンバーが話の中心になることはありません。あくまでも、メインで考えるべき中堅・若手メンバーの意見を尊重し、困ったときや方向性に迷いが出たときなどに手を差し伸べます。ここにはテランメンバーは出しゃばらず中堅・若手の育ちを見守るという気持ちと、中堅・若手社員は自分たちが積極的に意見を出して進行していくというお互いの意識がとても重要になるでしょう。そのバランスが崩れてしまうと、不満

の多い活動になってしまいます。若手メンバーからベテランメンバーまで、お互いがお互いを尊重した活動を行い、それぞれの年代が融合し合うことで、より良い活動を目指して継続しています。親子三世代がここでも生かされています。



マエカワの小集団活動から見えてきたこと

小集団活動の本来の目的は業務の中にある問題点や課題点を挙げ、それらを改善していくことだと思えます。この改善活動が劇的に利益を生み出したり効率を上げたりということは少ないのかもしれませんが、この活動を通して人と人とのつながりを育み、目標に向かってチームで努力し、まとめあげていくという作業を経験することによって、結果的に業務へ結びついていくという狙いが見えてきました。

小集団活動について、「リーダーの1歩手前の、失敗してもいいからやってみようよっていう練習の場」というように表現した方がいます。実際の業務の中で失敗を恐れる気持ちを拭うことは難しいですが、小集団活動という場を通してチームで挑戦することの重要性を体得していき、仕事に生かしていけるのだと思えます。

今回のプラチナニュース第9号では、マエカワで行われている小集団活動について焦点を当てました。小集団活動本来の目的にこだわると成果にはかり目が向いてしまったり、他チームとの競争になったりしてしまうかもしれません。結果ではなく過程に目を向け、この活動を通して「人をつくる」ことを大切にしていることがわかりました。

前川ヒトづくり財団ではこれからも、高齢者も含めたすべての社員が生き生きと働ける企業のあり方について考えていきたいと思えます。

小冊子 プラチナニュース

第九号

発行日 二〇一七年四月十二日

発行 一般財団法人

前川ヒトづくり財団Z1

〒一三五・八四八二

東京都江東区牡丹三二一四一五

TEL〇三二六四三二五四九一

〈 非売品 〉