

【事例研究 4-1】 鎌倉課長の問題

旭食品株式会社の鎌倉課長が担当する製造課は、同社のX製品、Y製品の製造を行っており、第1係がX製品を第2係がY製品を、それぞれ製造設備をもって製造している。第1係は10人、第2係は15人の正社員の従業員が働いている。

X製品の売れ行きが10カ月前から好調となり、現在前年同期比約20%の増加となり、その供給を間に合わせるために3台の機械設備をフル稼働させ、かつ、社員も頑張って1日1時間の残業時間がずっと続いている。社員からはこんな状態がいつまで続くのかという苦情が出始めている。Y製品の製造は残業するほどの忙しさはないが、順調に生産が続いて今のところ問題は起きていない。

ところが、X製品の機械設備のうち1台が原因不明の故障を起こしがちとなり、この2カ月の間に3時間ほど運転が止まる状況が3回起きていた。そのたびに何とか応急的に修理をして動かしている状況で、そのため製品の納入が営業の要請どおり行えず、営業から「何とかならないのか」と言われている。

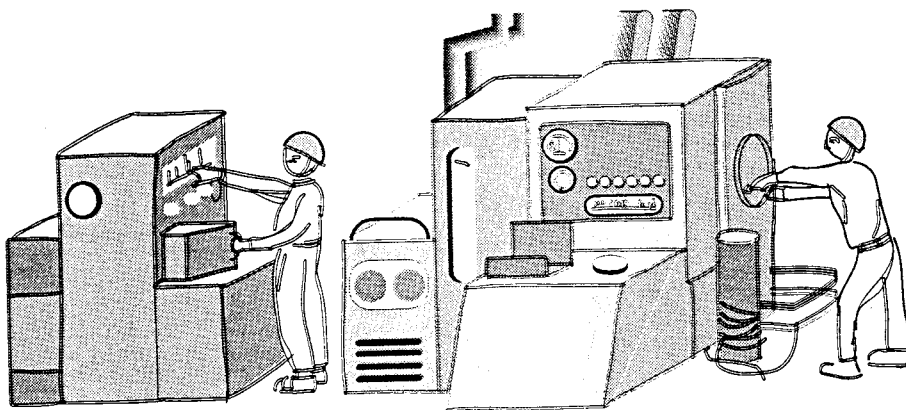
係長からは、「この機械は8年ほど前に購入した古いもので、従来は整備を丹念にして何とか故障が起きないようにしてきていたが、整備に十分時間がとれない状況ではどうしても故障が起きてしまう」と報告を受けている。

営業からの生産予定数量は、前月の25日に1カ月分が連絡されるだけなので、6カ月ぐらいの長期の生産計画量を示して欲しいと営業に要請しているが、「営業部の人員が少なくて、なかなかそこまで手が回らない」との理由で難しいと言われ、1カ月ごとの生産予定量しか示されないままで現在の20%増の数量をこなしているのが現状である。

現在、他の2台の機械よりさらに10%ほど能力の高いものをメーカーが売込みに来ており、「受注後1カ月で稼働が可能」と言っている。

X製品を外注に出すことも考え、実績のある業者の2社を係長が調査した結果は、1社は仕事が手いっぱい受注の余力がなく、他の1社は「今残業をして製造しているぐらいの量ならいつでも引き受ける余力はあるが、外注価格が社内の製造原価より10%ほど高いのが問題である」と報告されている。

鎌倉課長は、この状態をどうすべきかについて頭を悩ましているところである。



【事例研究 4-2】 何を解決するのか

(株) エイエスの製造課の第一係の担当する部署で当月のZ製品の不良品の発生が許容範囲の1%を越え3%に達してしまっただ。大倉係長はこの問題を早急に解決するため、係員4名(パート従業員9名を除く)を集め協議した。

係長「皆もわかっているように今月の不良品の発生率が3%にもなってしまった。今月は3日間機械の調子が悪かったし、パートの人が4名新人になったり、ベテランのB君がかぜで1週間休んだりといろいろとトラブルがあったせいだと思うが、不良率が2%も増えたことは大きなマイナスなので、早急にこの問題の解決をしなければならぬ。そこで皆に集まってもらったわけだ。この解決について皆の考えを出して欲しいんだ」

係員B「僕が休んで皆に迷惑をかけてしまったんだけれども、早く1%内の発生率におさめるようにしなければいけませんね」

係長「そうなんだ。皆の気持ちは同じだと思う。どうすればよいか皆の考えを出してこないか」

係員D「私は機械の整備をもっと力を入れてやる必要があると思います。不良品が多かったのは機械の調子が悪かったせいです。一つのラインが故障で正常に動かず、不良品がかなり出ましたからね。今は調子が元に戻っていますが、まだ何となくおかしいところがありますから、また調子が悪くなる可能性が高いです。機械係から応援してもらって徹底的にやるとよいと思います」

係員A「そんなおおがかりに整備をしている時間の余裕がないんじゃないのかね」

係員C「それもあります、工程の途中で検査を増やすとよいと思いますが、不良品の発生率は途中でわかるのですから、わかった段階で機械を整備した方が不良品が減ります」

係員A「そんなことをやるには人がいるじゃないか」

係員C「それは、今のパートをやりくりすればできますよ」

係員B「私は今回不良品発生が増えた原因は、パートの新人が多く作業のやり方を十分飲み込んでいなかったための作業ミスがあったからだと思いますが。機械の調子が少々悪くても作業のやり方がしっかりできていれば、不良品は相当減ったはずですよ。早急に作業マニュアルに基づいて教育をする必要がありますね。私が担当してやりますよ。それとミーティングを開いてパート全員に注意を徹底する必要もあると思います」

係長「いろいろと考えを出してもらったが、どれもやらなきゃならないことばかりだな。早速、皆で手分けをしてやることにするので準備を頼む。僕は課長に報告してくるから」

係長がこの報告をしたところ、この問題解決について課長から

「係長、いろいろ考えてくれたようだが、対策があればこれもとあつてどれが本当にやら

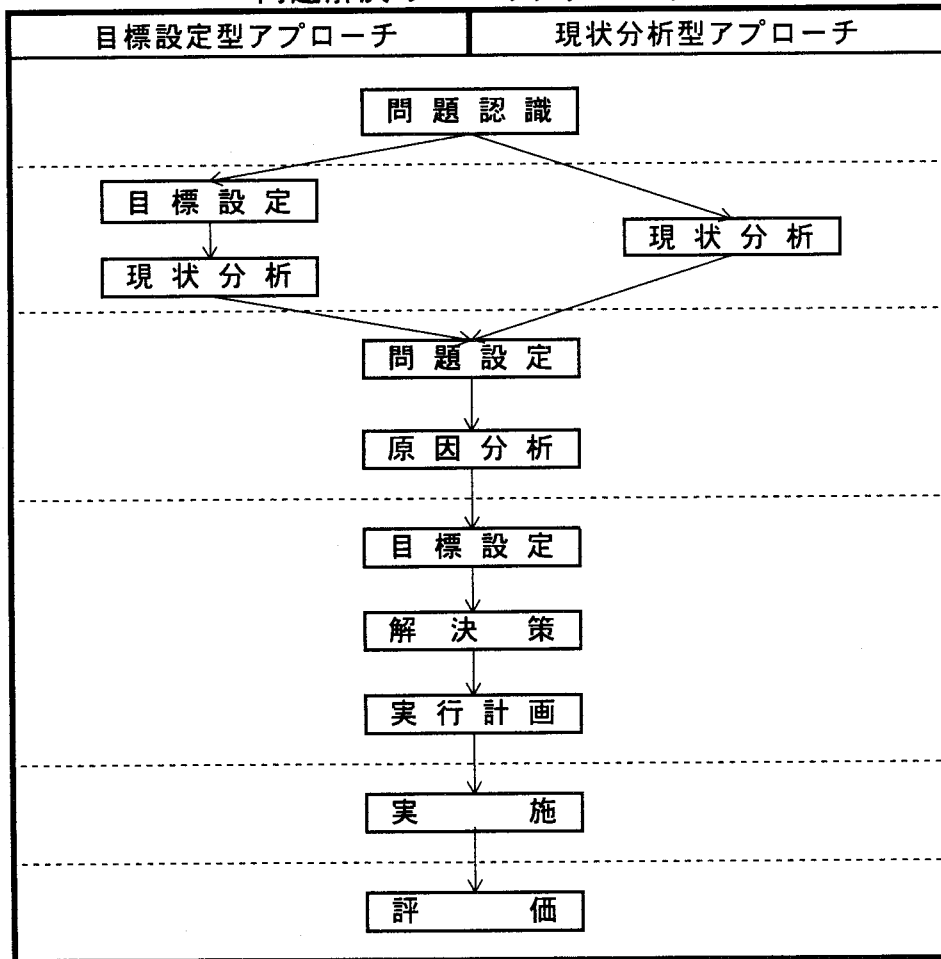
なければならぬことがわからないじゃないか。不良品が多くなったのを解決する核心になる解決策があるはずだよ。問題解決には進め方の手順があって、それに従ってやらないと的確な解決策が出てこないんだ。それを教えるからそれに従って皆と協議してくれないか。ただし、この解決は急ぐのでとりあえず機械の整備はすぐやる手配をしてくれたまえ。それが終わったら僕のところへ来るように。手順を教えるから」と言われた。

別表

問題解決の手順

- 1 問題認識 (問題を認める)
- 2 現状分析 (事実のまとめと分析を行う)
- 3 問題設定 (解決すべき具体的問題を明確にする)
- 4 原因分析 (原因の明確化と共有化)
- 5 問題解決
 - (1) 目標設定 (変革の目標を決める)
 - (2) 解決策の検討と決定
 - (3) 実行計画の決定 (実行手順を決める)
- 6 実施
- 7 実行計結果の評価

問題解決の二つのアプローチ



【事例研究 4-3】 営業所長の問題

東西製菓会社の○地方営業所は、そのテリトリーの菓子問屋とスーパーに各種の菓子、食料品、飲料水の販売をしている。3年前から売上金額が横ばいで、去年は前年比5%の落込みとなった。

新井はその状況の建て直しを命ぜられ、本社の営業係長から特に抜擢されて、所長として10カ月前に赴任したばかりである。その営業所には8名のセールス担当社員と管理業務担当社員4名（男2、女2）がいた。新井は若く38歳であるが、セールス社員の8名はこの地方出身者で営業が20年近い経験の40歳台のベテラン社員であった。ほとんどの社員は定年後は農業をやっている実家へ戻る予定になっており、問題意識が少なくのんびりと自分のペースで仕事をしていた。営業所は和気あいあいとして明るい雰囲気であった。

前営業所長は、営業目標の達成には口うるさく言ったが、営業のやり方については厳しいことは言わずこれらの社員の考え方に任せていた。ベテラン社員ばかりなので、うるさく口出しをして反発を招くのを恐れたからである。営業所員は、経済の低成長化に伴って競争が激しくなっているのにもかかわらず問題意識がないため、今までどおりの営業のやり方を続けていたのである。新しく着任した新井に対し、「経験のない若い所長に何ができるのか、お手並み拝見」と冷ややかな目で見ている。

新井は冷たい目を意識し、まず売上げ不振の原因を追究するべく着任そうそうから単独で精力的に得意先を回り、また、過去の数字をいろいろ分析し2カ月かかって次の結論を出した。

- (1) 営業所員が得意先別担当になっている。このため得意先とのなれあいで売りやすい商品の営業に偏っている。
- (2) 売上げ目標が得意先別だけになっている。商品別、個人別の売上げ目標がないので、会社が重点をおいている商品の売上げ目標が明確でない。
- (3) 得意先訪問回数が少ない。全体の訪問計画がまとめられていないので、各人の思いつきや好みで得意先訪問が行われている。そのためセールス活動の時間管理がしっかりしておらず、効率の悪い営業になっている。

新井は、会議でこの結果を話し、この対策についての意見を求めた。しかし、原因についての言いわけばかりでこれという対策が出てこなかった。仕方がないので自分でまとめることにした。

- (1) 所員の担当を得意先別から商品別に切り替える。
- (2) 商品別に売上げ目標額を設定し、担当者が達成責任をもつ。
- (3) 売上げ目標達成進捗状況を常に数字でわかるよう掲示表を作成する。
- (4) 得意先訪問計画を各所員が半月分ごとにまとめ、全体会議で調整のうえ実行する。

以上のとおりまとめ皆の意見を求めた。所員からは「従来のやり方と全く違うので、営

業がやりにくくなる」「得意先に何人ものセールスが行くこととなるので、得意先の対応が大変だ」「商品別担当に切り替えたからといって売上げ増にはならない」「売りにくい商品、と売しやすい商品がある。売りにくい商品の担当になると困る」等の意見が出て、この対策に賛意を示さなかった。

しかし、新井は今までの方法では売上げを伸ばすのは困難でこの方法しかないと熱心に説明し、最終的にはしぶしぶ了解させた。

新しい体制でスタートし2カ月ほど混乱があったが何とか軌道にのり、売上げもその間特に落ち込むこともなく、新井の目には順調に営業活動が進んでいるように見えた。ところが、その後売上げは一向に伸びずむしろ下降気味になってきた。そして新井は次の状況を耳にし、ショックを受けた。

- ① 同じ得意先で別々の商品担当者が足の引っ張り合いをしている話がある。
- ② 所長のいない販売打合わせ会議では、「昔の販売のやり方の方がよかった」と新しいやり方への不満の話が多い。
- ③ 最近、販売日報の未提出が増えて、販売状況の集計がなかなかまとまらない。
- ④ 一部のセールスマンが喫茶店やパチンコ店で時間を潰しているという噂がある。

新井所長は以上の状況を踏まえて、再び売上げ回復の問題の解決に取り組まざるを得なくなった。



