

4 回目；普段の人創りが品質を守る

一人の若い女性の感性が工場を救う/工場を救った一人の女性の感性（半導体の製造所）

K 工場は半導体の製造を行っていました。

半導体製造においては、歩留りがコストを左右するために、工場一丸になって不良率低減に取り組んでいました。しかし、どれだけ取り組んでも、同社の他の半導体工場に比べ不良率が高い状態で、K 工場の存続の必要性が取締役会でも議論されるようになっていました。そのような状況下、ある朝、入社して数年の若い女性がいつもより少し遅く家を出たため、自宅と工場との間の踏切で電車待ちにあいました。

工場は線路から 1 km ほど離れた場所にありました。電車が通った時、かなりの振動を感じました。ひょっとして、この振動が工場に伝わっているのではないかと思いました。何故なら、彼女は研修で半導体の製造では振動が悪さをして不良品を増やすと教わっていました。また、工場が不良率低減に向けて一丸となって活動していることも知っていました。そこで彼女は仕事をしながら、ちょうど電車が通る時間に電車の振動を感じるかどうか静かに立って感じようとしたのですが振動を感じませんでした。

そこで彼女は、リーダーに朝の踏み切りで振動を感じたこと、工場内では振動を感じなかったことを伝えました。リーダーは「僕はよくわからないけど、あなたがそう思うなら一緒に工場長のところに行って話をしませんか」と言って工場長のところに彼女を連れて行きました。

工場長は彼女の話聞き、途中で思わず女性の手を取り、嬉しさのあまり「ありがとう」と伝えました。工場長は直ぐにわかったのです。電車が通った時の振動が工場の設備にも伝わり、不良率を高めていることを直感したのです。

そこで線路側に大きな側溝を掘り水を貯え、振動を吸収するようになりました。水が振動を和らげる良い方法だからです。その結果、K 工場の不良率は劇的に下がり、他の半導体工場よりも不良率が下がりました。

これまでの工場一丸としての取り組みもあったからでした。ただ振動が不良率を大きく高めていました。若い女性社員が工場を救った事例ですが、彼女だけでなく、普段からきちんとやるべきことを行っていたからではないでしょうか。きちんと研修を行っていたので、彼女は振動が悪い影響を与えることを学んでいました。かつ、工場全体で取り組んでいたのも、彼女も何かをしたいと思っていたのです。リーダーも、彼女の意見を取り入れて工場長のところまで一緒に連れて行きました。もし、リーダーが「気にしすぎ、1Km も離れているから関係ない。忙しいんだから仕事に戻って」と言っていたらこの改善はありませんでした。そして、工場長がよく問題を知っていたことも大きかったと思います。問題の本質を知るだけの知識を蓄えていたのです。工場長は人の管理と外部との交渉だけではなく、半導体製造に関する知識も求められるのではないのでしょうか。そして何より社員が気楽に工場長のところに話に行ける風土を醸成していました。入社して間もない社員が工場長のところ

に行く。リーダーが工場長のところに行く、なかなかできないことです。しかし、それができる関係性を従業員との間に築いていたのだと思います。

どれだけ普段からやるべきことを一つひとつ行い、一丸となって取り組むことが大切か、それがこのような感性豊かな女性社員を生むことができたのでしょうか。

もう一つ、普段の教育訓練と知識が品質トラブルを未然に防いでくれた例を、医薬品製造所でのケースで紹介します。

個装箱受入れ試験時に表示ミス品発見

新製品の個装箱が製造所に入荷しました。SOP に従い、校正紙（表示の正しい見本）と入荷した個装箱の表示を比較します。検査員の彼は問題を発見しました。

- ・含量の mg の所が、g になっていた

これは通常の受入検査では発見できません。なぜなら、今回の場合、校正紙が間違っていました。校正紙が含量の単位が g になっていたからです。間違った校正紙と入荷した個装箱は表示が一致していました。当然です。印刷メーカーは校正紙に基づいて個装箱の表示を印刷しています。よって SOP に従った試験では適合になります。

試験者は理化学試験の経験があり含量の単位が g でなく mg だと知っていました。このように知識があったことにより、問題を発見することができました。もし彼が気づいていないと製品回収になっていました。その後の工程ではチェック機構がありませんでした。気付くのが遅くなると、製品回収は 1 トットだけでは終わらずにその後生産するもの全てが対象になります。また物流在庫も含め全てが間違っているため、欠品になっていた可能性もありました。まさに、知識が大変な品質問題を防いでくれました。SOP 通りに行うことは大切です。できれば SOP に書いてある操作が何のために行っているかを知っていることもミスを減らすためには必要になります。かつ SOP に関係する知識も高めることで、品質トラブルを発見できるようになります。実はこの校正紙の決裁をしていたのは執筆者でした。校正紙の確認の仕組みや研修を見直しました。

品質問題を起すと、トップはスペードのエースのような切り札を求めます。品質保証において切り札などありません。普段からやるべきことを愚直に一つひとつ先送りせずに行うことです。そして、物造りに関わる人の人創りを行うことに尽きます。

GMP は性悪説で仕組みを作ります。しかし運用は性善説で動かします。人は魔が差して悪いことをしてしまうことがあるので、それができないようにします。それは社員を魔が差して犯罪者になってしまうことから事前に阻止することになります。社員が不正なことをしてしまうのには必ず理由があります。その理由は上からの過剰なコスト削減と納期達成です。無理なことを現場に強いることが品質問題を起し、それがその後経営を揺るがすような大きな品質問題となってブーメランのように戻ってきます。

社員はよい製品を患者様に届けたいとの思いを持っています。その実現のために一生懸

命医薬品を造りたいとの考えであり熱意を持っています。それができる環境をトップが提供する責任があります。マネジメント層がそれを手助けしているかどうかが問われます。

- ・仕事を通して成長する機会を提供しているか
- ・学びの機会を提供しているか
- ・学びたいとの気持ちを醸成しているか
- ・学ぶこと支援をしているか
- ・ミスや普段と違うことなど何でも報告できる風土があるか
- ・意図しないミスをした場合、ボーナスの査定でマイナス評価していないか
(マイナス評価すると、ミスを報告しなくなる)

“人が創る品質”

まさに人が品質を創っています。よい品質の製品を造るためには、それに関わっている人の質を高めることが必須です。会社が常に人創りに力を注いでいるか。人創りは会社がいくら頑張っても、本人の“学びたい”との気持ちがないと“猫に小判”/“馬の耳に念仏”になってしまいます。自ら学ぶ気持ちを高めるために、筆者はセミナーで、次のメッセージを伝えています。

- ・他の人は関係なく、自分の質を高めることをして欲しい。
- ・会社に利用されるのではなく、会社を利用して欲しい。ただし、会社のために働いているとのオーラは出すように。
- ・いつでも好条件で転職できるように自分の質を高めて欲しい。そういう人が多くいる会社の品質は高い。転職するかどうかは別の話である。

自分の質を高める。そのためには、貴重な時間とお金を使うことです。人を見る時、その人が何に時間とお金を使っているかを見れば、その人がわかるといいます。ぜひ、自分の成長のために投資(時間&お金)をしていただきたいです。会社はそれを支援することが品質を良くする近道だと信じています。