

3-1 不当労働行為

2007 年 11 月、勤務中に急死したトヨタの社員の過労死について、名古屋地裁は客観説を採用して、QC サークル活動を「業務と判断するのが相当」との判断を示しました。これに従い豊田労基署は、3 カ月で 150 時間あまり時間外労働が増えたと認め、遺族年金などを支給しました。

なぜ、正規の業務なのかというと、「やりなさい」という会社の命令でやっており、成果も会社がほとんど全部奪ってしまうからです。QC サークル発足当時は成果など期待できないから業務外とする条件をつけたが、成果が出るようになったらこの条件を外さねばならなかったのに、学者や指導機関は誤った理論を放置してきたのです。

命令でやらせているのに「自主的という仮面」を被せてウソをついてきたということです。

3-2 管理職の怠慢

課長や部長などの管理職は、その部なり課なりが担当する分掌業務（＝日常業務）に、トラブルやムリ・ムラ・ムダがないように管理するのが本来の任務です。これを日常管理といいます（注：日常業務と日常管理は、明確に区別すること）。

ところが、現代のように高度で複雑多彩な仕事になると、課長や部長がいくら頑張っても十分な日常管理はできないのが普通です。ムリ・ムダ・ムラを残らず拾い上げ、データを収集し、分析して改善策を打つ。しかも、品質 Q・コスト C・納期 D・安全 S・環境保護 E など、どれも疎かにできません。そこで考えたのが「日常管理を行う QC サークル」です。トラブルのデータ収集、解析、対策～などを QC サークルにやって貰えば大変に助かるワケです。

ところが QC サークル活動が正規業務ではないなら、部長や課長は口出しができません。現に、管理職が指導しようとする、「QC サークルは自主的活動だから口出しをしないで下さい」などと苦情が寄せられたものでした。

こうして管理職は本来の日常管理に手を出さず、「何をしたらよいかわからない」という不思議な職種になってしまい、多くの会社で職場の日常管理が放置された状態に陥ったのです。

その穴を埋めるように、管理職にうってつけの仕事が生まれました。それが方針管理、および、目標管理です。しかも誤った教育が行われ、管理職もウソ発表に忙しく奔走することになったのです。方針管理や目標管理の誤りとウソ発表については、ここではこれ以上触れませんが、これも大学と指導機関によって経営者や管理職が誤った教育をされ、大変な被害を蒙りました。

3-3 改善の停滞とウソ発表の横行

従来の QC サークルは、QC ストーリーの手順に従って活動し、QC ストーリーの手順の通りに発表するように義務付けられてきました。

QC サークルには次の発表手順が決められており、この通りの項目・順序で発表することが義務付けられます。

問題解決型 QC ストーリーの例（注：誤り）

テーマ	要因分析
テーマ選定理由	対策の立案と実行
現状把握	効果の確認
目標設定	標準化と管理の定着
活動計画と実績	反省と今後の計画

ところが、3つの原因でウソ発表が蔓延して行きます。

- ・週1時間程度の時間外の活動では、大きな成果は得られません。

当初はやさしい改善を適当にやれば済んだのに、会社が次第に大きなノルマを課すようになり、時間外では到底できない成果を求めるようになったのです。

- ・QC ストーリーが、さまざまな点で活動の実態と合わない。

「QC ストーリー通りに発表する」という意味は、もし QC ストーリーと違う活動をした場合でも、あたかも QC ストーリーと従ったような素振りをするようになります。

- ・ウソか本当か、調べないし証明もいらない。

審査員はウソ話であろうが、とにかくベタ褒めして「やる気」を失わぬよう励まさねばならず、ウソ話で華やかに QC 7 つ道具で飾ったプレゼンテーションをするイベントに成長しました。

こうして華々しい目標を掲げてはウソ発表を繰り返し、本当の改善は手つかずのままに放置されることが多かったのです。もちろん、中には本当に改善をしたサークルもあったことは確かです。だけど、本当に改善をした場合でも、サークルが発表した内容が全て真実かという点、それは QC ストーリーの構造からしてあり得ないのです。必ず、ウソ話になります。

例えば、

活動計画：「慢性不良の削減」で、原因が分からないから、いつ、どんな活動をすることになるか、事前に計画が立たないはず。にもかかわらず、最初から最後まで活動計画を立てて、その通りに進んだように発表します。つまり、予言が当たったということになります。

目標の設定：原因が何であり、何をすればどういう結果になるか、事前には全く分からないはず。にもかかわらず、根拠もなしに目標を設定させられ、その結果、ほぼ目標を達成したという発表になるのです。これも、予言が当たったということになります。

つまり、発表会は、ほら吹き大会なのです。