



視点

二つの2007年問題の解決は、 基本の PDCA を回すことから

北海道大学名誉教授 米山喜久治

2007年問題は、団塊の世代の定年退職に伴う技術・技能の伝承問題として広く知られている。

団塊の世代は、自動化前の生産設備の手動での操作、コンピューター導入以前の事務手作業を経験した。現場で、五感と直観によってデータを手作りして、問題点を解明、改善工夫を加えて、より質の高い仕事を実現することの面白さを体得した人々である。IT技術の全面的な導入による「システム化」は、そこに働く人々の「システムを使って仕事をする」主体意識と感覚を、希薄化させたといえよう。この「システム依存症」が、「マニュアルに書かれていないものは、存在していない」という錯覚を生み、重大事故を誘発するのである。

戦後アメリカから導入されたPDS〈プラン⇒ドゥー⇒シー〉は、アメリカ流の「あなたは作業する人、私は作業結果を検査する人」という厳密な分業と職務権限を前提にしていた。

しかし日本の現場にこのモデルが導入されたとき、人々は、工夫改善のステップがない事に不自然さを感じたのである。QCサークル活動の発展と軌を一にして、改善工夫の知恵が結集され、新しいモデルPDCA（プラン⇒ドゥー⇒チェック⇒アクション）が開発されたのである。また〈シー〉に代わる〈チェック〉は、作業の直接担当者が、作業工程で主体的に品質を作り込んでいくことを意味している。特に最後の「アクション」のステップは、チームワークによる改善策の実施を意味している。検査員（管理者）の職務から、チームワークによる問題解決の実践へ

と大きく飛躍したのである。

第二の2007年問題は、1955年（昭和30）高校への進学率が、50%に達して以来50年を経て大学・短大入学率が、50%を超えたことである。それまで中学卒が担当した仕事が、高卒に、高卒の仕事を、大卒が代わって担当する「高学歴化」が、起こったのである。だが「仕事の質」が、高度化して、「高学歴」を要求しているのであろうか。しなやかな手と頭脳を持つ中学卒者は、養成工として腕を磨き、現場の超熟練工へと成長した。さらに数学、物理、化学の基礎を習得した工業高校卒者は、1970年代日本の工業製品を、世界のトップ水準に引き上げたのであった。16年間も学校に隔離されて「知識」だけを記憶してきた大卒者に、困難な地球環境と激変する経営環境にある各産業の現場を担い、リードし得る問題発見、問題解決能力の鍛錬がなされているのであろうか。大卒者の、入社後3年以内3割以上の転職は、低い社会的適応能力者の大量生産を意味しているのではないだろうか。企業は、新入社員を、「部品」ではなく、人材として位置づけ、意欲ある者にベテランによる「手をかけ」、「目をかけ」、「声をかけ」るマンツーマンOJTを実施する。新入社員には、手作りのデータに基づき担当職務の構造とワークフローを把握させる。各ステップのネックを発見する「手で考える」訓練を行う。新しいアイデアを発想して、チームワークによって“改善”を実施する。すなわちPDCAのサイクルを、連結してきちんと回すことこそが、2つの2007年問題を解決する鍵となるであろう。