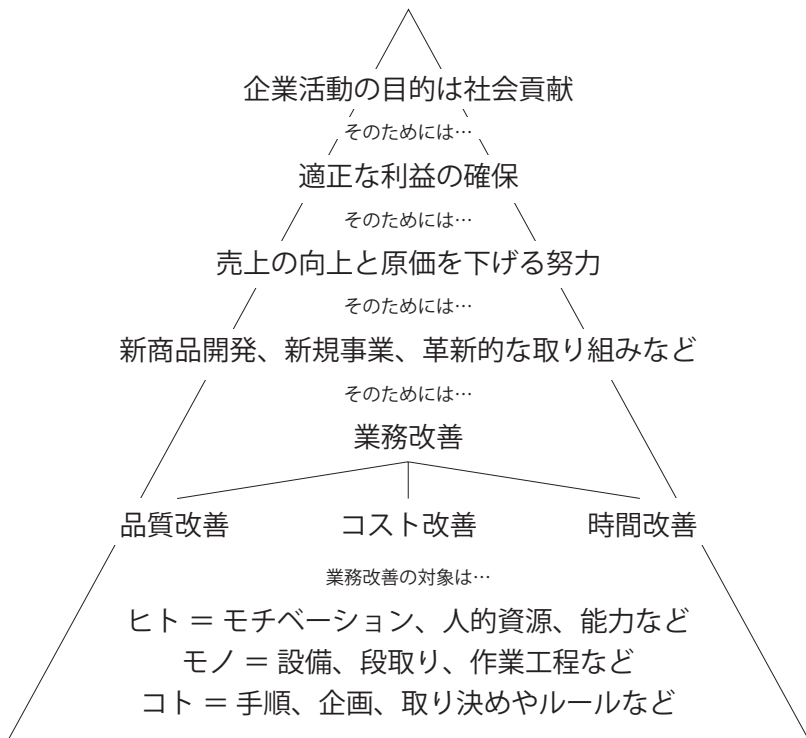


問題解決 業務改善

キホンの基本

業務改善とは

業務改善をして「〇〇」をしよう、または達成、実現させよう。
この「〇〇」は、会社の状況、担当する人の立場や考え方によって異なりますが、改善活動自体は手段であって目的ではありません。
「〇〇のために業務改善をする」と目標を明確にしなければ、ただの”やらされ仕事”となってしまいます。
企業活動の目的は社会へ貢献することです。そのためには、単なる金儲けではなく、適正な利益を確保する必要があります。



改善活動は意識の問題だとして精神論を押し付けたり、強要するものでもありません。具体的な手順に従った行動でなければなりません。しかし、秀逸な論理に基づいた手順があっても、現場の社員が自発的に取り組むかどうかは、やはり個々人のスキルによるところが大きいものです。

時間は有限である

社長と社員とでは、ものの捉え方と考え方に決定的な違いがありますが、本来共有していなければならない時間軸の把握にも違いがあると、業務改善によって期待される成果を得ることは難しいでしょう。

時間軸の概念は無限であるといった考え方もあり、また時間軸は個々人が持っているものです。しかし、取引先や顧客相手に、また社内においては、周囲そして組織の同一時間軸で仕事をしていかなければ、独り善がりの身勝手な行動だと言われかねません。

問題なのは、時間は「有限」ですが、果たしてそうした意識をすべての社員が持っているのかということです。実のところ、今日と同じ日がずっと続くと思っている人が圧倒的ではないでしょうか。もちろん「死」というものの存在は理解しているでしょうが、自分の余命がどのくらいなのかを考えたことがある人は少ないはずです。この時間の有限性を意識させることが、モチベーションのマネジメントには非常に大きな意味を持つのです。

まずはイメージしてみてください。20歳の人があと55年生きるとしたら、日数にすると約2万日の余命があることとなります。2

万日というと漠然としています。もし10日に1冊のペースで本を読むとすればあと2000冊、1カ月に1冊のペースなら約500冊しか読めません。500冊というのは、高さ180センチ、幅が1メートルの小さな本棚に収まる分量です。このように考えると、2万日という日数がどれくらいの長さなのかイメージできるはずですよ。

このように、時間を具体的にイメージすると、「今日1日をできるだけ充実して過ごそう」という意識が生まれます。つまり、「時間が有限である→充実させよう」とつながり、生きることへのモチベーションが高まることとなります。

時間は「長短」ではなく「濃い、薄い」

時間とは、もともと区切りのない連続した概念です。そこには春夏秋冬、一月、二月といった区切りを設けることで、お花見、海水浴、紅葉狩り、雪見といった四季を楽しんだり、季節ごとの行事を楽しむという習慣が生まれました。これは、単に過ぎゆく時間を受容するだけでなく、時間という環境に働きかけ、その瞬間、その瞬間を大事にしようという姿勢です。

時間は、長い、短いでとらえるべきではなく、「濃い、薄い」という尺度でとらえるべきです。

例えば、野球は基本的に1回から9回まで戦うゲームですが、たまたまそう感じるだけかもしれませんが、1回から6回より、7回から9回の方がヒットやファインプレーの数が多い気はしないでしょうか。これは、選手たちが後半になればなるほど時間の有限性を意識し、力を発揮しようと集中力が増し、濃い時間を過ごして

いるからではないかと想像します。あくまで想像ですが…。

また、高齢者は「来年のこの桜を見られるかわからない」と切実に感じ、時が移ろうその瞬間、瞬間を大事にします。時間を区切るからこそ、「濃い」時間を過ごすことが出来るのです。

これをビジネスの世界に置き換えると、部下に時間の有限性を知らしめることで、より濃い時間を過ごさせる、つまり集中力を高めさせることが出来るということになるのです。

仕事に納期を設けると、多くの人が前半をダラダラと過ごし、後半でスパートをかけることが多くなります。「明日に延ばせることは明日に延ばそう」とする人間の悪い癖です。そのため、納期までの前半は時間を「薄く」過ごし、後半が「濃く」なる傾向があるのです。

もし、常に濃い時間を過ごさせようとするならば、納期だけを区切るのではなく、その途中にいくつかのチェックポイントを設けるべきです。プロジェクト管理の現場でよく使う「マイルストーン」です。そうすることで、後半集中型の仕事の進め方を改めさせることができるでしょう。「濃さ」を維持するために、目標に到着するまでの時間を、さらに区切ることが大切なのです。

もちろん、この時間の区切り方は、業務の特性によります。例えば、プラントの営業であれば、成果が出るのに1年、2年にかかるし、飲食店舗のマネージャであれば、何か施策を講じた時に1週間、1ヵ月で効果が上がります。

プラントを売る営業担当者に、1週間、2週間のチェックポイントを設けたところで無意味だし、店舗マネージャが年度目標しか持たないとしたら、年度の前半はどうしても「薄い」時間になってしまうでしょう。

時間概念を具体化する

営業目標など会社の目標について時間の区切りを設けるだけでなく、部下のキャリアプランという視点でとらえたときにも、区切りを設けた方が効果的です。納期のある仕事に対しては、嫌々ながらも何とか守ろうとする部下が多いはずです。

しかし、それが自分の知識や専門性の蓄積という、ある程度自由の意識によって行われるものである場合、漠然と「こうなりたい」と思うだけでは、なかなか実行されないのが現実です。目標と、そこに達する時間に区切りを設けてこそ、自らのキャリア構築に対して能動的に、そこに「濃い」時間を生み出すことができます。

部下が25歳であれば、これから3年間、28歳になるまでにどのように成長したいかを話し合います。28歳といえば、マネジメント側に立つ準備をそろそろしなければならない時間です。それまでに、この分野の知識は誰にも負けないようになる、そして後輩の育成に力を注ぎ、マネージャになるための素地をつくるという目標を立てます。

すると、今月やらなければならない勉強と後輩の仕事のフォローに、部下は重要な意味を見出すようになります。今日という時間を流れるまま受け入れるのではなく、今日という時間をどこまで自分の向上に役立てることができるかと、能動的な態度を見ることができでしょう。上司が「時間」という見えない概念を部下の仕事に持ち込むことで、今日やるべきことが将来にどのような影響を与えるかが見えるようになるのです。「今日の仕事を明日に延ばさない」人材の育成が可能になります。

成り行き任せ、行き当たりばったりは時間の浪費

時間に甘い、無頓着な人の習性

- ・難しいことより簡単なことを先にやる。
- ・選択してできることよりも義務づけられたことを先にやる。
- ・重要なことよりも急ぎのことを先にやる。
- ・時間のかかることよりも早くできることを先にやる。

時間は大切な経営資源です。それをいとも簡単に浪費してしまっていることに気が付いていないのです。職場で仕事を行うにあたって、何も考えずにただ動き回っている人ほど、こうした時間の浪費に関する観念が希薄であると言ってよいでしょう。

また、そういった習性から、書類の整理整頓ができていなかったり、材料や資材の事前手配が不備なことが多かったり、緻密な計画が立てられなかったりします。要は成り行きに任せ、行き当たりばったりの仕事を繰り返しているものです。

以降、主に生産現場での時間管理を中心にした問題解決と業務改善のための取り組みについて解説していきますが、事務部門や営業部門においても考えていく方向性は同じです。

今更そんなことを言われなくても…、といった内容に思えるかもしれませんが、そんなこと…でも、改めて確認すれば、改善の余地はたくさんあるものです。

問題解決のキホン

改善テーマをしっかりと把握しよう

問題解決のステップ

①テーマの設定

身近にある職場の中の問題を洗い出し、自分たちが挑戦すべきものを選び、テーマを設定します。この場合、あくまでテーマの対象となる問題は、自分たちで解決可能なもので、どのような効果が期待できるか判断しておくことが大切です。

②現状の把握

テーマに掲げた問題について、客観的な事実を確かめるため、過去、現在のデータを集めてみる必要があります。数字で問題を捉えてみると、どこにムダ・ムラ・ムリがあるかが明らかになります。集めたデータは正確に分かりやすくグラフやチャートで表現します。

③目標値の決定

グループで達成すべき目標が自分たちで確認できるよう目標値をあらかじめ決めておくと、効果的でやりがいのある活動にすることができます。

④原因の究明（追求）

経験やカンで結論を出さず、面倒でも事実やデータを集め、技法を活かし、いろんな発生原因を考えるとともに深く掘り下げることが大切です。核心的な原因をつかんでおかないと、的確な対策を立てることが不可能だからです。

⑤対策の検討

問題の原因を明確にした上で、これについてメンバーが知恵を出

し合い、対策を練ります。対策についてはいろいろな項目が出ることとなりますが、どれが効果的かをよく吟味して討議することが極めて重要です。

⑥改善の実施

グループ活動は、単に構想を練りアイデアを出すだけに終わらず、何を実践し、行動に移したかが問われる活動であるといえます。そういった意味で、改善の実施に際してはできるだけ慎重に、メンバーの役割分担を決めて、しっかり取り組むことが何よりも重要です。そして、どのような活動を実践に移したのかしっかり内容を記録しておかないと説得力のある報告ができなくなるので、できる限りノートにメモしておくように心がけます。

⑦成果の確認

改善を実施したあと確認し、どれだけ具体的に成果を上げることができたかを知ることが必要です。

- ・対策実施前と実施後の状況を、できるだけデータで表すようにします。
- ・個々の対策ごとの効果を確認めます。
- ・数字で表せない効果についてはアンケートを実施して数量化するのもひとつの方法です。
- ・新しい問題は起こっていないかを点検しておきます。

⑧成果の定着化（歯止めと標準化）

改善されたが、活動が終わってから元に戻ってしまったというのでは真の改善とはいえません。成果は、日常業務に正しく取り入れ、定着化を図らなければなりません。改善された状況を維持し、フォローしていくことを歯止めといい、改善内容の手順や方法をマニュアル化し、日常業務に活かしていくことを標準化といいます。

ムダを排除し、良い意味の手抜きをする 作業標準書は一品生産でも作る！

稼働率向上には、その稼働の分析を行いましょ。

【稼働分析の目的】

- ①人や機械の稼働率の向上
- ②作業人や機械の滞りをなくし、作業量を安定化させるため
- ③機械設備の停止、空転などをなるべく少なくするように改善した
いとき
- ④正味の加工時間に対する準備時間や余裕時間について標準的な値
(余裕率)を定めたいとき
- ⑤標準時間の精度の検討
などです。

また、稼働分析の方法にはいろいろありますが、稼働率の向上のためには「ワーク・サンプリング法（瞬間観測法）」を使って考えてみます。この方法は、作業者の行動や機械の稼働状況を瞬間的に観測できます。すなわち、観測は決められた計画にしたがって職場を巡回してやりますので、1人の観測者で多人数の作業人や多台の機械の状況を観測することができます。この場合、観測時刻を定めて観測する方法と1時間に何回というように時間を決めないで観測する方法などがあります。

例えば、人の場合1500回観測して、そのうち1200回が稼働（有効作業時間：正味の作業時間及び追加作業時間（準備、段取り、運搬作業））したとき、稼働率は、 $1200 \div 1500 = 0.8$ となり、80%の稼働率ということになります。80%以上の稼働率であれば

問題はありますが、もし60%とか40%など、低い稼働率の場合は、不稼働（ムダ時間；工具類の手入れ、仕事の打合わせ、連絡、トイレ、水飲み、雑談など）の原因を明らかにして、それを取り除くことを検討しなければなりません。特に作業者を対象に考えるということは、製品の原価に対して、労務費の占める割合が極めて高くなりますので、重視しなければなりません。

他方、機械の稼働率も作業者の稼働率と同様に、そのまま生産性と結びつきます。例えば、機械設備が故障して修理や調整をするなどは、機械設備が動いていない状態となり、稼働率低下の原因ともなります。

また、いったん不況に陥り、機械設備の稼働率が低下した時でも、減価償却費、固定資産税、火災保険料などの固定費が生じます。それには、機械設備の状態を調べて、加工中、空転中、修理中、不在、保全などに分類し、例えば加工中が80%であれば、稼働率80%ということになるのです。

作業標準書のつくり方

多品種少量生産の個別生産を行っている一品生産の工場の場合、作業標準書が作成しにくいといわれています。このような多品種少量の個別生産では一品生産だからという理由で作業標準の確立が遅れている場合が多いものです。しかし、このまま放っておけば、いつまで経ってもできませんし、進歩がありません。

そこで、例え一品生産と言えども、作業内容を吟味すると必ず共通動作や共通作業があります。例えば、機械工業においては板金作業、機械操作、仕上作業、溶接作業などで、これらについての共通の作業、基本的作業を作業標準書にすれば良いわけです。また、中小企業の場合

合には、各職場のベテラン作業者の作業にはムダがありませんので、作業標準書を作成する時の参考になります。

作業標準書が作成されていない場合には、標準化が遅れていることであり、一定の納期や品質のバラツキが大きくなり、顧客の信用低下を招くことになります。従って、ある一定の作業に対して標準作業方法と標準時間が設定されたならば、作業を行うための必要事項を一覧表にする必要があります。これが「作業標準書」です。

【作業標準書の作成方法】

- ①現在やっている作業をありのままに書きます。
- ②作業の手順通りの順序で書いていきます。
- ③文章は箇条書きで、略図や写真を入れて分かりやすくします。
なお、数字を使って具体性をもたせることが必要です。
- ④作業のやり方だけでなく、作業の急所、コツ及び注意の必要な箇所、例えば、やってはならないこと、作業中の故障や事故の場合の処置の仕方などを記入しておきます。

【作業標準書の利点】

- ①作業時間が短縮されます。
- ②作業時間が均一化されるため、納期管理が容易となります。
- ③未熟な作業者でも短時間で正しい作業を習熟することができます。
- ④品質の安定化が図られます。
- ⑤難しい作業の誤差防止ができます。
- ⑥作業改善の具体的把握ができます。
- ⑦製品の改良に役立ちます。

採算時間管理 自発的行動を促す作業日報

採算時間管理とは、「利益を上げるためにはどの程度の工数で完成させればよいか」という目標工数を設定して生産性を高める手法です。価格決定権を顧客の側が握り、その枠内での生産を強いられている中小メーカーにとって、この方策は有効です。

導入手順は次のようになります。

- 【手順1】直接工1人当たりの月間付加価値目標を決める
- 【手順2】直接工1人当たりの月間就業工数を設定する。
- 【手順3】直接工1人当たり1時間当たりの付加価値目標を設定する。
- 【手順4】ある受注に投入できる採算時間を求める。
- 【手順5】採算時間の枠内に入るような実績工数を管理する。

計画の超過分は社員に還元

.....

ある中小組み立て製造業（N社）での事例です。N社では採算時間管理のことを「事前付加価値管理」と呼んでいます。

目標工数を超えた分について損失をその場で計算します。目標工数を下回った時は、その差額が超過利益となります。

同社は、親会社からどこも嫌がってやらない仕事を引き受けました。納期厳守を求められ、なおかつ赤字体質の中で、何とか黒字になりたいとの一念で模索を続けました。

社長は「時間管理」と「時間当たりの稼ぎ（付加価値）」についての気づきを実感し、作業日報を社員全員に書かせ、直接自分に提

改善の必要性が観念的にわかっているつもりでも、実質的な行動が伴わなければ何の意味もありません。

- ①ムダ・ムラ・ムリなどの問題点を探し出す。
- ②現状をつぶさに分析する。
- ③あるべき姿をイメージしながら改善策を練る。
- ④改善案をまとめ、上司及び関係先の納得を得る。
- ⑤改善策を実施する。

これらの手順をより効果的に行うためには、部下も参加させ職場全体で行うことが望ましいです。みんなで職場や仕事のやり方を改善しようというムードが出来上がれば、改善は楽しい仕事になり、永遠に続くでしょう。

近代中小企業 Vol.52 No.5 付録 問題解決 業務改善 キホンの基本

編者：中小企業経営研究会

発行者：芦澤貞春／発行所：中小企業経営研究会

〒169-0075 東京都新宿区高田馬場 1-33-13 千年ビル 8F 株式会社データエージェント内

電話 03-5272-5425 ©2017 Dataagent

ISBN 978-4-909222-00-8 C0034 定価：本体 500 円＋税

乱丁本・落丁本はお取替えいたします。著作権から本書の一部あるいは全部について、無断で転載・複製することは固く禁じられています。