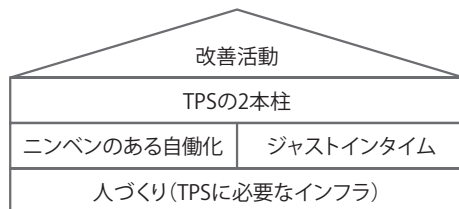


第 1 章

身に付けたい改善の 見方・考え方の基本

1-1 改善の心構え5箇条

(1) モチベーションへの配慮……自分で考える人づくり



トヨタ生産方式 (TPS) は、人づくりをベースにして成り立つもので、改善活動はその上で成り立つものである

改善に取り組むのは、他ならぬ人である。

その人が、やらされ感で改善に取り組んでも、やらされ感でやっているうちは本人にとっても楽しくないので、本格的に定着した活動にはならない。

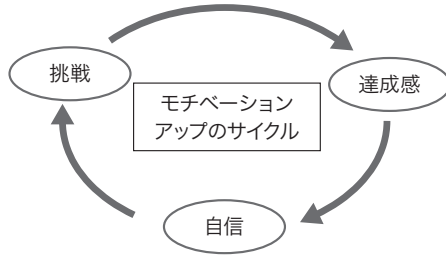
改善活動を定着させるためには、まず「人づくり」が欠かせない。

「ものづくりは人づくり」と言われる所以であり、「自分で考える人」を育成することからスタートする必要がある。逆に失敗している事例の多くは「自分で考える人づくり」がなく、上からのやらされ感でやっているからであると考えられる。

「人づくり」はいわば改善活動に欠かせないインフラである。

かつて松下電器産業（現パナソニック）の松下幸之助翁が、「松下電器は何を作っている会社ですか」と聞かれ時に「松下電器は人を作っております。ついでに家電も作っております」と応えられたお言葉と相通ずるものがある。

従って、「改善の意志に対する適切な働きかけ」が極めて重要である。



私どもは起業して以来、二百数十社以上の企業とお付き合いをしてきたが、改善が成功している会社は、全て経営トップが現場に関心を持ち、この意識で活動を展開している会社であり、このようなモチベーションアップのサイクルが回っている。

改善を成功させるキーワードは、“改善を楽しみましょう！”である。

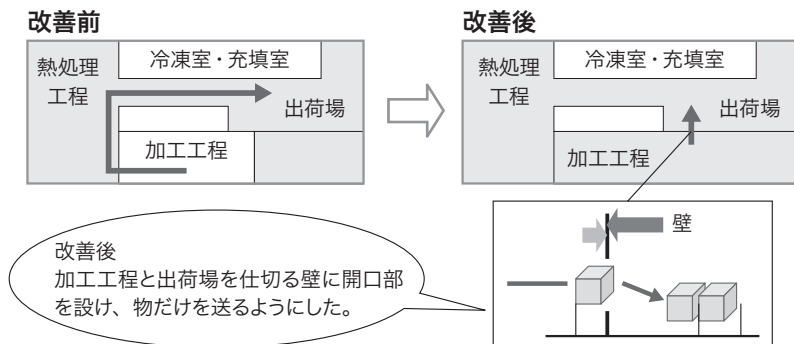
(2) 今のやり方に疑問を持つ

…… 一旦決めたルールが独り歩きしていないか

今当たり前の事としてやっている事に、「本当にこれで良いのか」という疑問を持つ意識が重要である。K社は、デパ地下や駅ナカに中華食品の食材を提供しているが、改善活動をきっかけに一斉に今までの仕事のやり方を見直す事にした。

改善前：壁があるので食品加工場から出荷場まで遠回りをしていた。特に熱処理工程を通過する際には雑菌を持ち込むリスクもはらんでいた。

改善後：壁があるので仕方がないと思っていたが、そもそも壁は取り払えばよいではないかという事に気づいて、壁に穴をあけてコロコンを活用して加工場から出荷場までの動線を大幅に短縮。



これは一例であるが、長い間続けていると、案外今やっている事に疑問を持たなくなってしまう事があるので、「今のやり方に疑問を持つ」ことは改善に取り組む際に大事な心構えである。

(3) 先入観からの解放

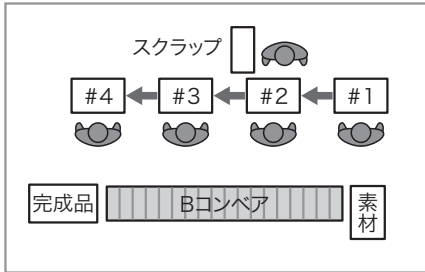
同じ仕事を日々継続していると、思わぬ先入観にとらわれている事が多いものである。

A社は板金加工の得意な会社であるが、プレス加工において起動ボタンは設備についていなければならないという先入観にとらわれていた。

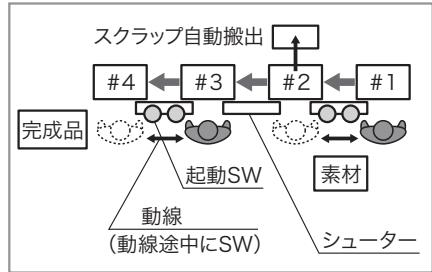
改善前：プレスの起動ボタンが機械についていなければならないと考えていたために、作業者は機械に張り付いて1台に1人で4台のラインに4人の作業者がついていた。

改善後：起動ボタンを機械の間に移動して、作業者が移動しながらワークを1号機から取り出し、途中で1号機の起動ボタンを押して、2号機に1号機から取り出したワークをセットしながら、1号機に帰る途中で2号機の起動ボタンを押すことで、金をかけずに1人2台持ちに改善し4人→2人のラインに改善した。

改善前



改善後



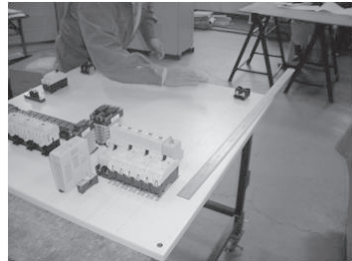
(4) 作業の真の目的は何か

同じ仕事を続けていると今やっているやり方が目的になってしまう例が多い

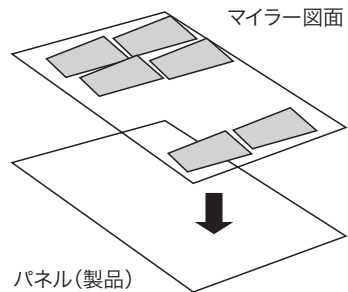
手段が目的になっていないか

①そのケガキ作業は何の為にやるのか……真の目的は取り付け穴の位置決め

改善前：T社は、配電盤に機器を取り付けるためのねじ切り加工をしている。その穴位置を図面を見ながら鋼尺とケガキ針を使い目印をつけるケガキ作業を実施していた。数が多いと大変な時間がかかり、時としてミスも発生していた。



改善後：ケガキ作業の真の目的は、取り付け穴の位置決めであることに気づいたので、設計図をマイラー※にコピーし、そのマイラーをパネルに貼り、マイラーの上からポンチ



※ マイラーとは、樹脂でできた透明なシートで、温度変化に強い材質である。マイラーに図面をコピーしたものをマイラー図面という。

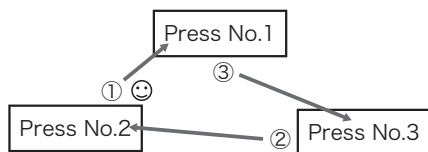
を打つようにしてケガキ作業を廃止した。

②なぜボタンを押し続けるのか……真の目的は安全確保

豪州のプレス部品メーカーN社は、1台のプレス機に1人ずつ人がついて、成形が終わるまで両手で起動ボタンを押し続けている。安全確保の為に、両手を押し続けている。

改善案：真の目的は、人を機械から離して安全を確保することである。その目的の為には、1人3台持ちとし、それぞれの起動ボタンを次の機械付近まで離れたところに設置して、ワンタッチで起動しても安全確保という目的は達成できるものである。

改善前：作業者が機械と隣接しているため、安全確保のためには両手で起動ボタンを押す必要があった。そのため、作業者はスイッチを押し続けなければならなかった。



改善後：1人3台持ちとし、次の機械付近に設置した起動スイッチのところまで移動しないと押せないようにした。作業者は機械から離れたところで起動させることになるので、ワンタッチ式のスイッチでよいことになる。