

第 1 章

# 人を育て、強い職場を創る 「なぜなぜ分析」

---



# 職場カイゼンと 「なぜなぜ分析」

「なぜなぜ分析」で根本的な原因を捉え、仕組みをカイゼン

私たちは日々の仕事の中で、お客様や関係部署から品質に対する苦情やさらなるコスト削減、魅力ある新製品の開発などの様々な課題に直面しています。言い換えれば私たちの仕事は、職場一体となったカイゼンを連続的に推し進め、「人を育て、強い職場を創る」ことといえるでしょう。

カイゼン活動は、担当者と管理者が一体になって行う活動や良いものを創る仕組みづくりを通じて人を育てることを意味し、単なる生産性や品質を良くする改善とは意味と区別するために「カイゼン」と表記されています。

職場カイゼンの目的を整理すると下記のようになります。

- ①**品質重視**：仕事のプロセスの質を向上する。
- ②**顧客重視**：素早い対応で信頼を確保する。
- ③**人材重視**：カイゼンで人を育てる

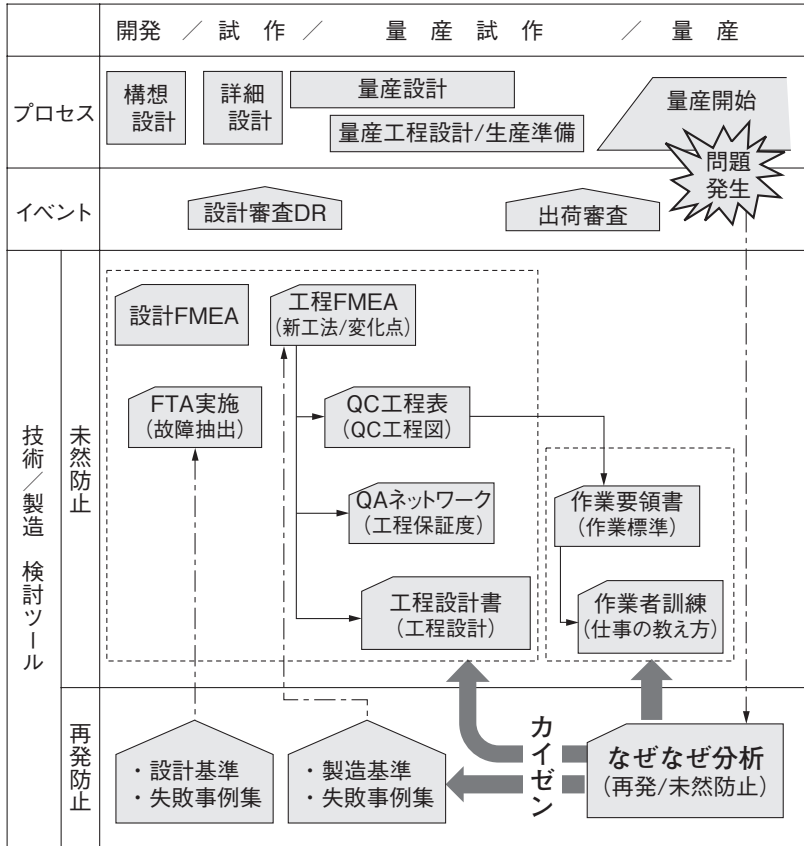
言い換えれば、「やりがいのある職場創りを促し、社員が満足して働ける風土があって、顧客満足につながる」ことを意味しています。

しかし、問題をカイゼンするやり方によってその成果は大きく異なってきます。高い品質を支えるモノづくりを実践するため、設計管理や工程管理など種々の機能的横断的な手法や仕組みを構築し、組織を挙げて再発防止や未然防止を強化してきました。

しかしながら、人を主体とした問題の発生や人のエラーを完全に抑えることは難しいのも現実です。そこで「なぜなぜ分析」を活用し、その問題の根本的な原因を見つけ、二度と発生しないようにカイゼンすることが求められています。

その中でFMEAやQAマトリックス、QC工程表などの管理ツールへ確実にフィードバックし、検討段階での潜在的な危険因子の漏れや議論のやり方で言及し是正することで、再発防止、未然防止につなげることができます。

高品質を支えるモノづくりの仕組み



- ・ 工程 FMEA: 工程欠陥が製品機能へ与える影響を解析し、問題点を抽出する手法。
- ・ QC 工程表: 工程順に「管理特性」や「品質特性」「管理方法」を一覧化した表。
- ・ QA ネットワーク: 製品の保証レベルを評価し、弱点を顕在化し改善を進める手法。
- ・ 工程設計書: 設計情報から工程順序、作業方法や加工条件などを定めた指示書。
- ・ 作業要領書: 誰でも同じ質の作業できるよう手順やポイントを要領化したもの。
- ・ 作業員訓練: 一定水準の作業が得られるよう要点や注意点などを実践で指導。



《要点》

- ・ カイゼンを通じて組織や人を進化させる。
- ・ カイゼンを回し続けてモノづくりの仕組みを強化する。



## 2 「なぜなぜ分析」とは？

「なぜなぜ分析」は問題を論理的、合理的に解決

### (1) 従来の問題解決

工場の現場カイゼンの手段として広く使われてきた「なぜなぜ分析」は今では、事務や技術、そして運輸、医療やプログラム開発など様々な分野に取り入れられ、エラーを減らし「仕事の質」向上にも役立っています。働く者にとって日々の仕事自体が問題解決の連続でもあり、その進め方によって成果も大きく異なってきます。従来の「勘、コツ、度胸」に頼った対処療法的な対応策のみでは再発防止が効かず、同じ問題を何度も発生させることになります。同じエラーを二度と発生させないためには、従来の考えを変え、発生している問題に対して真の原因を捉えることが大切になります。そして真の原因に対して効果的な根本対策を打ちます。

### (2) なぜなぜ分析

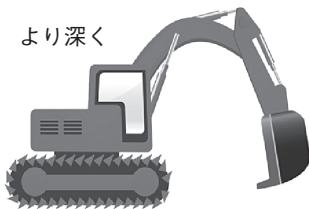
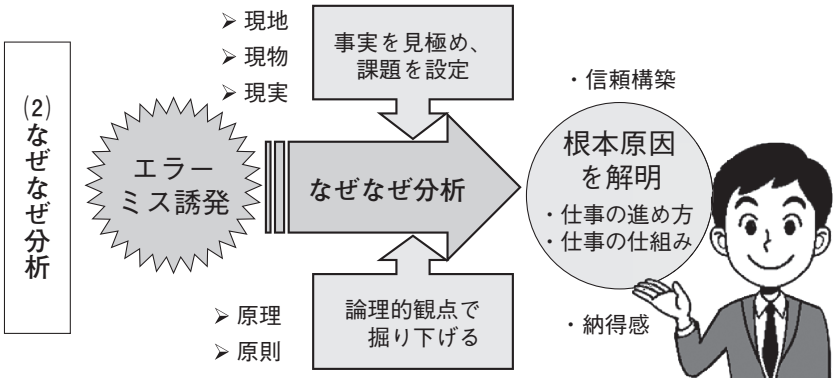
「なぜなぜ分析」は、エラー発生に至った事象を論理的に「なぜ？」で問い、仕事の進め方や管理の仕組み上の欠陥を効率的に掘り下げ、根本的解決に導く分析法を言います。そのため事実を「現地、現物、現実」に基づき徹底的に掘り下げ、そこから捉えた課題を明らかにし、「原理、原則」からの論理的なアプローチでエラーの根本原因を解明します。

また「なぜなぜ分析」は職場の仲間が自由に発言しながら進められ、多面的なモノの見方を身に付けられる特徴があり、以下のメリットが期待できます。

- ①確実にエラー発生が防止できる（再発防止、未然防止）。
- ②問題解決力が鍛えられ人の育成ができる（洞察力、論理的思考）。
- ③相互信頼が深まり強い組織に変わる（活発なコミュニケーション）。

私たちは、お客様が期待する成果を実現するために、この「なぜなぜ分析」を日々の問題解決で実践しカイゼンを進めることで「働きがいのある職場作り」に活かすことができます。

なぜなぜ分析＝管理システム対策



《「なぜなぜ分析」のメリット》

- ①確実にエラー発生が防止できる。
- ②問題解決力が鍛えられ人の育成ができる。
- ③強い組織で相互信頼が深まる。



- ・現地で現物により事実をよく見極めて課題を設定する。
- ・論理的なつながりと具体的な事実の裏付けで検証する。



# 「なぜなぜ分析」の適用ポイント

「なぜ起きたか?」をブレインストーミングで根本原因追求

## (1) 「なぜなぜ分析」が上手くいかない理由

モノづくりの中で日々発生する様々な変化点の管理が的確にできなかったために、過去に引き起こした問題が再発したり、想定外の事態に陥る場合があります。事実に基づいた現状把握からの原因の追及でなくてはなりません。この段階での原因列挙が問題解決の質に大きく関係するので最も重要となります。

特に人が絡んだ複雑な問題の原因を解き明かす作業は大変難しいもので、あきらめることなく根気よく取り組まなくてはなりません。原因追及を急ぎすぎ、事前準備不足で事実の検証が不十分なまま開始したり、分析スキルの不足から責任転嫁や犯人捜しに終始してしまうこともあります。

## (2) 「なぜなぜ分析」の掘り下げのイメージ

原因を掘り下げる過程で、「なぜ」の視点を「自分事」に置き換え、「自責の姿勢」で捉えることが大切となります。ブレインストーミング法の活用により、メンバー各人が可能な限り「想定」と「事実」を付箋紙に自由な発想で書き込みます。推進リーダーはメンバーからの意見を基に部門の枠を超えての議論を図り、全員が納得できる「最適解」を選定し次に移ります。挙げられた原因に対してさらに「なぜ、なぜ」を可能な限り繰り返し、シートを完成していきます。

このように分析の過程で事実を捉え、「論理的」かつ「網羅的」な真因への掘り下げが問題解決力を飛躍的に高めることにつながります。

### ブレインストーミング法：Brainstorming

- ①自由奔放な発言を歓迎する。
- ②人の意見を批判、否定しない。
- ③質より量を重んじる。
- ④人の意見に便乗し、さらに意見を結合改善する。