

4. 基準書の解説

第一表 ① 推進計画と管理

経営目標を受けて生産に関する改善目標の設定、さらに職場やラインごとの個別の改善テーマ・目標へと展開し、実施した改善事項と日常管理の結果が「目で見える管理」の項目の「掲示板」に時系列に表示され、経営目標の達成に貢献できるようにすることが必要である。

改善テーマの抽出にあたっては、「ものと情報の流れ図」¹⁾を活用し、現状の姿とめざす姿のギャップを課題としてとらえ、改善計画の作成を行う。

また、目標達成のために必要な教育訓練が計画通り実施され、個別改善テーマが進み成果に結びつくようにする。トップはこれらの活動が計画通り進んでいるかどうかを定期的に監査し、必要な処置をタイムリーにとり目標が達成できるように管理(PDCA)することが求められる。

用語の解説

1) ものと情報の流れ図：淀(よど)みのない流れを作るために、ものと情報の停滞を見つけ、改善に結び付ける道具。

No.1 目標設定と管理(→P10)

(1) 評価の解説

0点：「がんばろう」だけでは改善は継続しない。

「今期は生産性の向上20%UPを図ろう」といっても、生産性²⁾を評価する指標(=ものさし)もないし、それを達成するための具体的計画も見られないのがこのレベルである。改善を行ってもよくなっているのかどうかもわからない。まず、生産に関する管理項目と指標を定めることからスタートする必要がある。

〈管理項目・指標の例〉

- ・安全：無事故日数、ヒヤリハット件数
- ・品質：クレーム件数、工程内不良率
- ・生産性：一人1時間当たり生産数量
- ・設備効率：(基準CT×生産数)/負荷時間
- ・リードタイム、在庫：日数
- ・電力使用量：単位生産高当り電力使用量

1点：一応、方針・目標・改善計画がまとめられている段階である。しかし、みんなの改善に対する認識は、まだあまり高くない。

2点：計画に基づきプロジェクトチームや各職場で改善活動が実施され、進捗管理の見える化ができてきている段階。目標管理の仕組みが確立でき、改善が組織のなかに仕事として定着し、成果も出ている。

3点：重要課題の短期集中改善なども行なわれ、粘り強い活動が定着し、各職場の目標や部門目標が達成され、大きな成果が出ている。PDCAが効果的に回り、継続的改善の仕組みが確立している。

(2) 運用例

①改善を要する例

・改善目標を設定し毎月実績の把握はされているものの、目標を達成するための実行計画(手段・日程・責任)が見られない。改善は部分的に行われているが、目標を達成するために何をやらなくてはならないかを明確にしたうえで、改善に取り組む必要がある。

・会社目標(労働分配率、コストダウン金額など)が設定され各職場に掲示されモニタリングされているが、現場では今ひとつピンとこない。生産現場では、これらを達成するために、もう一段階落とし込んだ目標(工程内不良率・一人1時間当たり生産数量・設備効率など)を設定し管理・改善を進めた方が取り組みやすい。それらの向上が、会社目標の達成につながる。

・推進体制を構築し活動を進めているが、モデル改善対象の担当者みでの活動になっている。モデル改善後の水平展開が円滑に進むように他職場などからも必要なメンバーを参画させ、教育訓練の場を与えることが求められる。

②効果的に進められている例

・社長直轄プロジェクトとして位置づけ、推進メンバーを若手メンバー中心に組織化し、活動をとおして次世代リーダーの能力アップが図られ、海外展開などにおいても不可欠な人材が育てられている。

・全社一丸となった改善活動を展開し、3カ月ごとに各職場でテーマを設定し、技術スタッフなども参加し集中改善が行われている。社長主催の

月2回のフォローアップ会議で進捗管理が行われ、目標達成に向けて粘り強い活動が定着している。

・「後戻りしない仕組みづくり」をスローガンに、社長ならびに経営層が毎週現場を巡回し、掲示板の前で改善状況の確認、フォローなどコミュニケーションを活発に行い、目標達成に向けてタイムリーな対策を講じている。

用語の解説

2) 生産性：インプットに対してどれだけアウトプットが得られるかの割合のこと。

生産性の例)

A設備を使用し、2人で8時間かけ1600個の製品(良品)を生産した。

- ・人の生産性＝出来高 / 投入工数
 = 1600個 / (2人 × 8時間)
 = 100(個 / 人・時間)
- ・設備の生産性＝出来高 / 負荷時間
 = 1600個 / 8時間
 = 200(個 / 時間)

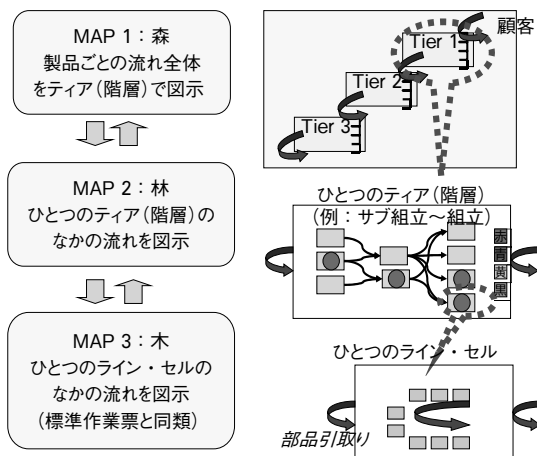
No.2 ものと情報の流れ図(→P12)

(1) 評価の解説

0点：改善活動を進める時に、単一工程やラインのみを見て、改善計画を作成し実施しているのがこのレベルである。

単一工程のみを見るのではなく、製品ファミリーに対して、流れ全体を図に描き、ものと情報の停滞や問題点を見つけ、効率・生産性の向上に結びつけることが求められる。そうすることで、個々の工程のムダ以上のものが見え、全体の流れの中にムダのもとを見出すことができる(図3.1.1)。

図3.1.1 流れの階層



また、図示することで、製造工程について関係者が、共通の認識で改善を進めることができる。

1点：まず主要製品ファミリーを選定し、工程を順に確認しながら現状の姿をみんなで描く。製品ファミリーとは、工程経路が似ていて共通の設備・工程を通る製品群である(図3.1.2)。

- ・もの(=仕掛在庫)がどこにどれだけ停滞しているかを調査
- ・置場の状況などは写真に撮り図に貼り付ける
- ・使っている帳票類も図に貼りつける
- ・気付いた問題点も図中に書きとめておく

ここで大事なことは、すでに作成されているフローや手順書に基づき説明を受けるだけでなく、どのように行なわれているかを現地現物で1つひとつ実際に確認することである。

図3.1.2 製品ファミリー化のイメージ

工程	製品ファミリー			
	A	B	C	D
プレス	○	○	○	○
加工	○	○		○
塗装	○			
メッキ		○		
組付	○		○	○

2点：現状の姿が描けたら、次にものと情報が停滞なく流れている姿をイメージしながらめざす姿を描く。ものと情報の停滞や問題点を見つけ、効率・生産性を向上させるための課題を図上に表し、改善活動を進める。大事な点は、できるだけやるのではなく、やるべきことへの挑戦が重要である(図3.1.3)。

図3.1.3 階層ごとの問題点と改善課題

