

# 収益アップを目指す モノづくり、ヒトづくりの本質

テクノ経営総合研究所 平井 康之

## ●現場におけるムダとは何か●

まだコンサルタントとして駆け出しのころ。ある企業の研修を担当したことがある。班長クラスを対象に、身の周りのムダ排除の手法を教えてほしいという依頼だった。

そこで最新の手法やアイデアなどを中心に他社の事例も含めてお話することにした。幸いに研修に対する反応や評価は上々で、まずまず自分でも上手く行ったと感じていたところ、ある参加者から次のような質問を受けた。

「今日の研修は非常に参考になりました。自社ですぐ活用できる改善手法もありました。しかし改めてお聞きしますが、ムダはどうやって見つけるのですか」

その素朴な質問に私は愕然とした。ムダの意味を現場リーダー自身が理解していないというのである。

製造業の宿命はムダとの戦いである。製造業ならどんな企業でもムダ削減に取り組んでいる。しかし、ムダとは一体何であろうか。この素朴な質問に正確に答えることが実は難しい。そのことは、その後の経験を積むなかで強く実感されてきた。2社、3社とコンサルティングを担当するなかで同じようなケースに遭遇したからである。

多くの現場がムダに気づいていない。試みにモノづくりの現場でムダについて質問してみると各人各様の意見が返ってくる。そして、ムダに対する認識の違いや意識の差が非常に大きいことがわ

かってきた。

例えば、手待ちや空歩行などがムダであることは直観的に判断できる。これらを排除することが生産性向上に結び付くことは誰にでも容易に理解できるだろう。

ところが現場における清掃はどうだろうか。仮に毎日の清掃作業を週1回に減らすことは生産性向上になるだろうか。ある人は作業量が減るのだから単純にムダ削減につながると考える。しかし、清掃は設備保全を兼ねており削減はマイナスだという別の意見もある。また、清掃が行き届いていないと来客に不快感を与えるので清掃は必要だという人もいる。

このようにモノづくり現場ではムダに対する意識のズレが見られることが多い。改善活動はムダ削減が主要な目的である。だからムダの共通認識がなければ期待する効果は望めない。ムダをどう捉えるかは活動の成否を左右する問題なのである。

## ●価値からムダを考える●

ムダを認識するために対極にある価値を考えてみる。この逆説的アプローチが現場のムダを正しく峻別する切り札となる。

モノづくりにおける価値とは何か。それはプロダクトとしての製品に凝縮されたもの。顧客がお金を出して購入したいと望む要素であり、組立や加工などの純粋なモノづくりの価値を生み出す現場作業に相当する。これらは儲けにつながる要素であり、もっと簡単にいえば増やせば増やすほど

儲かる価値作業である。反対にムダとは減らせば減らすほど儲かる要素であり、ムダの存在が製造業における最大の弱点なのである。

ビジネスの目的は利益の追究であり、利益につながらない仕事はビジネスとして成り立たない。そういう視点からは価値作業以外はすべてムダということになる。

ところが実際のモノづくり現場では数多くの付随作業が発生する。例えば、運搬という作業は必要不可欠だが直接的に利益を生み出さない。倉庫からラインまでの距離の長短は製品の価値とは無関係である。また先ほどの清掃作業も頻度が多ければ良いというものでもない。いずれも必要性は高いが利益にはつながらない作業なのである。必要性と価値は別の問題であり、そういう意味からは見直しが必要な改善対象に含まれる。

現場はムダに満ちている。手の動き、足の運びなど身体動作のムダ、また作業そのもののムダ、作業における個人差のムダ、材料手待ちのムダ、ムダを挙げればきりが無い。私自身がコンサルティングを進めるなかでたどり着いた答えは価値を認識することだった。

価値の割合は実に少ない。しかし、価値がしっかり認識できればムダもわかる。作業現場で価値とムダをしっかりと識別してもらう。すると個人の現場を見る意識が変化してくる。

「それでは清掃はどうか。ムダとはいいづらい。しかし、現場が汚れていると来客が不快な思いをする。汚れが不良を招いてしまうかもしれない。それなら汚れない仕組みを考えよう」

これが改善につながる視点というものである。

## ●現場力を計る指標●

現場力の強さとは何だろうか。その重要さはよく語られるが具体的な基準がない。

私は「現場力＝価値が占める割合」であると考えている。価値比率の高さはムダ発生の低さを表す。作業員自身の意識・意欲・スキルの高さ、前後工程との巧みな連携がムダを抑え、強い現場力を作りだしていく。

作業員をみれば工場の状態がすべてわかる。価

値作業の比率がどの程度あるかで現場力がわかる。これがモノづくりの構図である。

価値を知ることでムダに気付く。しかし、その定義があいまいであっては改善活動の足並みは揃わない。少なくとも社内の「ものさし」として統一しておくことが必要である。今まで述べてきたようにムダの基準を考えるのは難しい。そこで価値とムダをきちんと定義し把握することがまず重要である。

VPM活動では作業を価値・準ムダ・ムダの3つに区分する。価値作業とは加工や組立などの利益につながる作業、準ムダ作業とは必要性は高いが改善の余地がある作業、ムダ作業とは手待ちや空歩行など排除すべき部分である。現場作業の現状をこの3つに区分することが改善活動のスタートとなる。

価値作業の比率で現場力がわかると述べた。それでは自社の職場にはどのくらいの価値作業の比率があるだろうか。実はこれが驚くほど低いのである。

テクノ経営は4,000以上の事業所で支援してきたが、私が視察した数百社の平均値は概ね30%強。現場作業の7割近くが準ムダ、ムダ作業に該当するという結果が出ている。ただ飛び抜けて改善が進んでいる企業もある。ちなみにそのトップは価値作業の比率が70%強という現場。実際に恐ろしいほどムダがない。これ以上できるのかという徹底ぶりであった。

しかし悲観する必要はない。現場のムダを発見することは改善余地の大きさを発見することでもある。ムダ発生の真因は価値認識の欠如にあったと気づくこと。これが冒頭で述べた「ムダはどうやって見つけるのですか」という問いに対する解答である。

## ●価値を観測する方法●

現場力を高めるには、まず自社の現状を知ることが大切である。それにより、自社が抱える問題点が明らかになり、進むべき改善活動の方向性が定まる。ここでは比較的手軽にでき、効果的な現場観測の概略を紹介する。