

# 問題解決アプローチの 実践による、 勝ち残る工場の実現

工場の管理者や監督者の中には、問題意識が乏しいために工場全体や自分の職場について問題(問題点)を的確に把握していない人が多く見受けられる。問題について尋ねると、「以前に比べて、だいぶ改善されたので今は特に問題はありません」と答える人や問題とはいえないような内容の話をする人がいる。このような人は、中小企業だけでなく、大企業の工場管理者の中にも見受けられる。むしろ、大企業の部長クラスの人の方が現場で発生する問題を掴んでいないために的確な回答ができない人が多いからだ。

ところで、ますます厳しさ増すこれからの企業間競争の時代において、業界のライバル企業と競争して勝ち残るためにはどうしたらよいのだろうか。それは管理者や監督者や有能な一般社員の人達が力を合わせて今まで以上に工場の中にある問題と課題をたくさん見つけ出して問題解決(改善・改革)を積極的に推進することである。そして、最終的には、工場で働く社員の人達の現場改善力を向上させ、本当の意味で問題の少ないレベルの高い工場を実現することだ。

本特集では、このための問題解決アプローチの方法を身につけて改善力を高めるための問題の掴み方、問題解決手法と問題解決の進め方、事例による問題解決と予防対策の進め方について紹介する。

## 工場の問題解決(改善・改革)が進まない原因

多くの中堅・中小企業の工場において、原価低減と収益の確保を図るために日々、改善活動に力

を入れているが、十分な成果を上げることができない。

その原因を下記に挙げる。

- ①日々、工場では品質や納期、原価などに関するさまざまな問題が発生しているが、その都度、モグラ叩きのな対症療法や後追的な管理や仕事のやり方で解決しようとして、多くの人と時間を費やしている。
- ②問題が発生した時に、QC手法やなぜなぜ分析などの問題解決手法を使って即座に問題解決を図っている工場もあるが、特に中堅・中小企業においては「問題解決手法の使い方がわからない」「当面の応急処置に時間がとられて手が回らない」などの理由で、徹底した真因の究明と根本対策の実施が行われていない工場が多く見られる。
- ③多くの工場においては、製造現場や生産管理部門、開発部門などでは、問題が顕在化されて見えるようになっていない。つまり、工場の多くは製造現場も事務現場も暗黙知マネジメントを実施しているために、現場を歩いても問題点や課題が目に見えないところが多い。したがって、本来は問題が発生しているにもかかわらず問題として摘出されず問題解決が図られていないところが多い。
- ④管理者や監督者、一般社員の問題に対する認識が希薄である。管理者や監督者、一般社員の中には、問題に対する認識力(問題発見力・問題創造力)が不足している人がいるために問題の解決(改善・改革)がなかなか進まない工場も多く見受けられる。

## 勝ち残る工場実現のための実施課題

現状の厳しい競争環境の中で国内製造業、とりわけ中堅・中小製造業が勝ち残り、発展していくためには下記を実施していくことが必要である。

### 1. 全員参加による問題解決(改善・改革)の推進

社員全員、とりわけ管理者(部長・課長クラス)や監督者(係長・主任・班長・リーダークラス)、および有能な一般社員の1人ひとりを中心となって、日常の業務をやりながら、問題が発生したら一時的な処置の実施にとどまらず、即座にその場で真因を究明して根本的な対策、すなわち改善と改革を実施するようにすることが必要である。また、問題が発生していない場合でも課題を自ら発見すること、すなわち現状の生産のやり方や作業のやり方、業務のやり方、開発のやり方などについて問題点を出して改善・改革を進めていくことが必要である。

このようなやり方で問題解決を図っていくことによって、多くの社員の問題認識力と問題解決力(改善力)が向上するのである。

工場の中にはQCサークルなどの小集団活動を推進して、その中で改善テーマを設定し、QCストーリーに沿って問題解決を図っている工場がある。中小企業の場合、それらの工場の多くは、全員参加で3カ月間や6カ月間で数テーマを選定して時間をかけて小集団活動をしている。しかし、全員参加でやっているといっても多くの社員は、会合に参加しているだけで具体的に現状分析から問題点の摘出、要因解析を経て、改善策をつくる人はリーダークラスの少人数にすぎないのが実態ではないだろうか。こうしたやり方では改善件数を多くして多大な成果を上げることは困難である。

今日の時代においては、小集団活動ではなく担当者の日常業務の中で日々、迅速に管理・改善・改革のサイクルを回しながら問題解決を図っていくやり方でないと競合する企業・工場に打ち勝つことはできない。

### 2. 日常の業務の中で、最適な問題解決手法を身につけて実施すること

問題解決手法としては、QC手法やなぜなぜ分析、KJ法、ブレインストーミング、VM手法などがあるが、これらの手法の基礎知識をしっかりと習得すると同時に、日常業務で発生する問題の種類などに応じて、どの手法を活用したらよいか、すなわち、発生した問題の種類や特性、状況などを把握したうえで最適な問題解決手法をアレンジして身につけ、実施していくことが必要である。

### 3. 課題別問題解決事例集の作成

本特集では、日常的に発生しているさまざまな問題に対して、種々の問題解決手法をどのように活用すれば真の原因の究明と根本対策が図れるのかの方法について、そのプロセスとマネジメントのやり方を事例によって紹介する。この事例集を参考にして各社の各工場で課題別問題解決事例集を作成して活用するようにするとよい。

作成・活用のメリットは「同じような問題が発生したときの迅速な解決処置と対策の実施に役に立つ」「問題解決方法のさらなるレベルアップが実現できる」「問題解決の進め方のノウハウが蓄積され会社の財産となる」。また現在の担当社員、将来の新人社員、後継社員など誰でも活用できるので人材の教育、育成が図れる。

### 4. 見えるマネジメント体制を整備すること

工場の生産現場や事務現場(管理・間接部門)を見たときに問題点や課題がひと目でわかり迅速に問題解決手法を活用して処置、対策を実施することができる「見えるマネジメント体制」を整備するとよい。そのためには、特に下記の改善を実施することが必要である。

- ①全社的な5S活動を推進すること。特にものの整頓を徹底的に行って、工場内に置かれてるすべてのものが最適な場所に最適な置き方で置かれ、表示がされており、誰でもがわかるようになっていること
- ②生産現場の中を歩くと工程の流れ、作業の順序、生産の進捗状況、不良の発生状況、仕掛品の停滞状況、機械設備の稼働状況などがひと目でわかり、見える管理と改善活動が日々実施できる環境が整備されていること (五十嵐 瞭)