

2. 日常業務の管理監督

2

改善活動の進め方



POINT

- 現場の変化に合わせて改善活動の進め方も変えていこう
- 作業者の小さな改善を評価し、改善活動のすそ野を広げよう

(1) 改善活動とは

改善活動とは、現場の作業方法を見直し、作業能率や安全性を良くして生産性の向上を図る活動のことである。製造現場の作業者が自分たちの作業を見直し、自らの手で問題解決していくことで成果を上げてきた。その後、製造業の間接部門やサービス業、役所など企業以外の組織でも導入され、さらに日本企業の製造拠点の進出に伴って海外でも「カイゼン(KAIZEN)」活動として取り入れられている。

ひと言に改善活動といっても、テーマの大きさや難易度により進め方は異なる。企業内の部門を超えるようなテーマであれば難易度も高くなり、社内の主要メンバーによるプロジェクトチームが編成される。職場や部門内に共通するような中ぐらいのテーマであれば、グループ活動としてQC手法などを活用して手順を踏んで進められることが多い。「やりにくいので作業方法のこの部分を変えてみた」といった小さな改善は、作業者個々の改善対象となっている(図1)。

(2) 改善活動の今日的課題

多くの会社で過去20年以上、改善提案件数は減少し続けている。この間非正規雇用者比率、製造業の海外生産比率は上昇し続けており、非正規雇用者の増加による現場作業者の多様化、コンベア生産からセル生産へとといった生産形態の変化が改善活動にも影響しているようだ(図2)。現場の変化に合わせた改善活動が求められている。

改善の担い手であった人材の高齢化も加わって、改善のDNAが引き継がれていない現場もあるか

もしれない。改善活動の進め方を現在の「現場」の状況に合わせて見直して、DNAを呼び覚まし活性化していくことが課題である。

(3) 改善活動の進め方

「高い山ほどすそ野が広い」と言われる(図3)。

少年野球の広がりプロ野球を支えているように、改善活動も、さまざまな雇用形態の多くの作業者に支えられるものでないといけない。生産形態の変化に合わせて、作業者が自らの作業を積極的に改善していくといった改善マインドの醸成が大切である。

(4) 改善活動活性化のポイント

①非正規雇用者も参加しやすい形に

「改善によって生産性向上を」よりも「IE手法を活用して作業しやすくしよう」といった身近な目標のほうが、より多くの作業者の理解を得やすいだろう。作業者が多様化している現場では、ブレインストーミングや親和図法は参加意識の醸成にも有効だ。

②作業者自身による小さな改善を評価する

「質重視の審査基準にしたところ受賞者が常連化して改善提案の熱が冷めてしまった」という企業もあるのではないだろうか。個々の作業者の小さな改善で、改善の数を重視することが企業の体質を変えていくということを再認識したい。

③作業者の変化への対応力を引き出す

製造業の現場は大きく変化している。その変化に合わせて作業を変えていくことも重要な改善である(図4)。この具体例は、事例(p32)で詳しく紹介する。

図1 改善の難易度、対象範囲と改善活動の主体

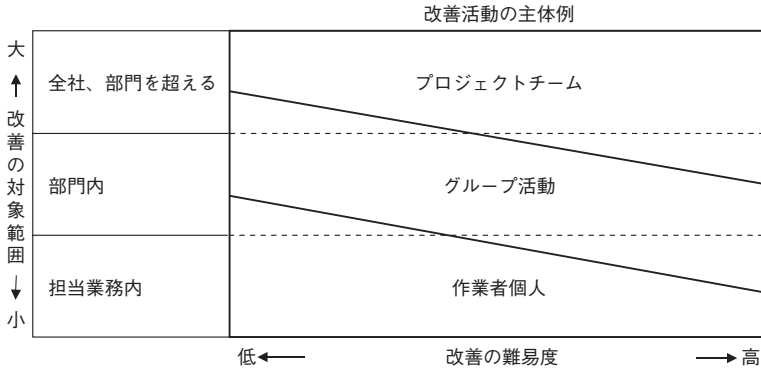
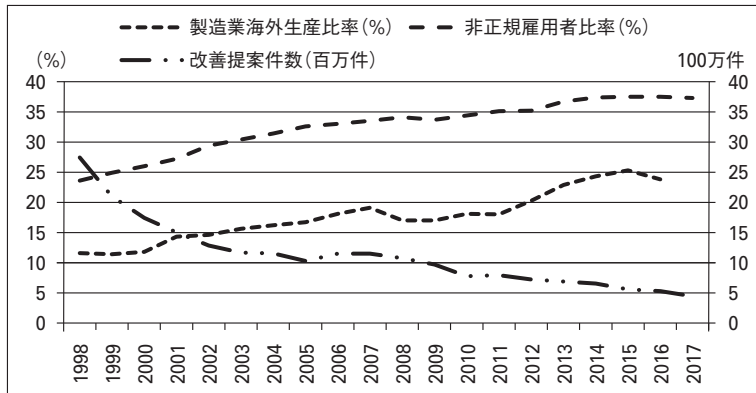


図2 改善提案件数、製造業海外生産比率、非正規雇用者比率の推移



出典：改善提案件数 日本HR協会 創意とくふう 過去20年間の改善・提案活動動向 '98~'17に基づき筆者作成
 製造業海外生産比率 経済産業省 (第46回)海外事業活動基本調査に基づき筆者作成
 非正規雇用者比率 総務省統計局 労働力調査 長期時系データに基づき筆者作成

図3 高い山ほどすそ野が広い



図4 製造現場の変化にあわせて作業を変える

