



## 本章の POINT

●たかが“改善”と言うなかれ！ 改善は会社発展のための最も必要不可欠な活動で、働く人のためになるものである

### (1) 世界競争力ランキング

2019年度IMD(国際経営開発研究所)「世界競争力年鑑」において、日本のランキングは30位となり、前年から5位も低下した。1989年から5年間世界1位を記録していたにもかかわらず、近年は25位前後を推移、2019年度はさらにランクダウンする結果となった(図1)。

調査対象は63の国と地域で、首位はシンガポール。アジア圏を見てみると香港(2位)、中国(14位)、台湾(16位)、マレーシア(22位)、タイ(25位)、韓国(28位)となっており、日本の世界競争力の低さが目立つ。かつての元気さは、どこにも見ることができない。

IMDの調査内容は「経済状況」「政府効率性」「ビジネス効率性」「インフラ」の4つの大分類項

目による統計データと、経営者などへのアンケート調査も含めながら競争力指数をまとめ、公表している。

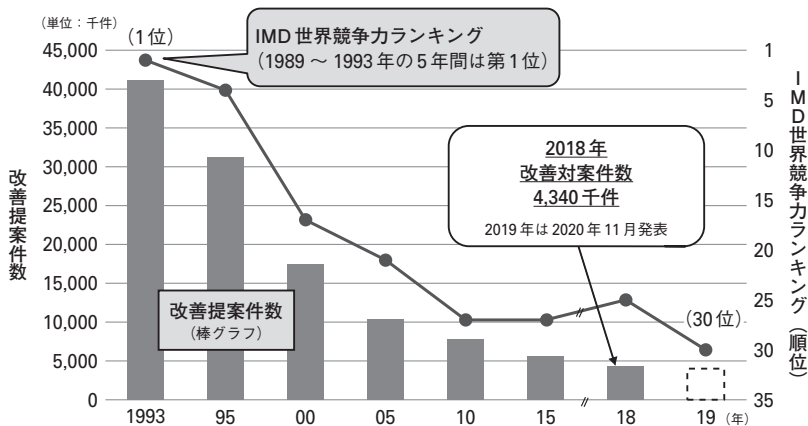
特に日本が低かった項目は「ビジネス効率性」で46位。生産性や効率性、経営・プラクティス、金融関連、労働市場などが評価される。その内の「起業家精神、ビッグデータの活用や分析、国際経験、他」は最下位となっている。また、IMDの評価は経営者層へのアンケートも重視されるため、日本の経営者が現状感じている弱みや不安な部分もランキングに反映されているともいえるだろう。

### (2) 改善提案件数

図1では世界競争力ランキングとともに、改善提案件数の推移(日本HR協会調べ)も表した。ランキングの下降とともに、提案件数も大きく減少

図1 世界競争力ランキングと改善提案の推移

◎過去25年間(1993年～2018年)の改善提案件数は年々減少



出典：日本HR協会『創意とくふう』2019年11月号

■改善提案件数 ●IMD世界競争力ランキング

しているのがわかる。

「改善」とは、人の動作、設備の稼働などのムダを省き、企業（または組織）が必要とする価値あるものを継続的かつ徹底的に増加させることである。そのためにわれわれは、日々価値を生まない作業（ムダ）に気づく努力を怠らず、それらを改善できる目を育てていかなければならない。

改善に気づく目を持つということは、より良い職場をつくろうと思う従業員の気持ちの表れであるともいえるだろう。従業員全員が改善に気づく目を持つことができれば、職場が活性化し、働きやすい会社に成長していくはずである。

では、会社の中で「改善提案が出てこない」状

況とは、どのようなものだろうか。

どんなに優秀な会社であっても、改善テーマは無限にある。ただそれに気づかないだけである。改善提案件数が減ってきているのは、成長の鈍化した会社が増えてきているということであり、それがわが国の世界競争力低下にもつながっているといえるだろう。

この第4章では、働きやすい職場づくりのため、改善活発化のために活用できる主な科学的手法をまとめた。

表1に主な改善手法の目的・特徴を示し、詳細については次ページ以降で解説をしている。自社に合った改善手法を見つけ活用していただきたい。

表1 主な改善手法

改善手法	目的	特徴	部門	参照
IE (生産工学)	・人・モノ・設備からなる生産システムを経済性にもとづいて設計し、成果向上を図る技術	・工程分析、動作分析、稼働分析、運搬分析、レイアウト分析、ラインバランス・理論的かつ専門的	主に製造部門	4-1
VE/VA (価値工学/ 価値分析)	・製品の必要機能を最低のコストで得るための手法 ・設計・製造・システムの原価低減	・開発・量産段階におけるコスト低減法・製品を機能や目的で捉える	設計 調達 製造部門	4-2
TPS (トヨタ生産方式)	・ジャスト・イン・タイム、ニンベン付きの自動化、徹底したムダ排除	・生産革新、徹底した合理化のコンセプトと手法、トップダウンとボトムアップ	主に製造部門	4-3
TPM (全員参加の 設備保全)	・設備の総合的効率化 ・生産保全のトータルシステムの改善	・全員参加の設備保全・設備の可動（べきどう）率向上 ・設備に強い人材育成	設備計画 製造保全 部門	4-4
改善提案 (提案制度)	・職場の身近な仕事の改善活動 ・社員の意見を経営に反映	・1人でも全員でも取り組める ・取組みが簡単 ・期限が限定されない	全員 全部門	4-5
AI・ロボット化	・AIおよびロボットの活用による作業の自動化	・物流動線、レイアウト図など、AI活用可能なものの自動化で効率化推進	全部門	4-6

