

改善の順番がわかっていない 改善活動



～全体最適を狙った改善活動を通じて、
最大成果を創出しよう～

エピソード

改善効果が大きければ大きいほど優先順位が高い? その考え方も大事だが本当は…

いざ改善活動をスタートしよう、となった時に、皆さんの職場ではどのような考え方に基づいて活動の優先順位を決めるだろうか? コンサルティングの現場でよく聞かれるのは、「優先順位は各職場、各工程のロスの大きさ、言い換えると改善に取り組んだ時に見込める成果量で決めています」というコメントである(ちなみにロスの測定手法に関して現場管理者の感覚で推測している会社もあれば、IEなどの技術を活用して定量的に測定している会社もあると思うが、本稿では測定手法そのものを論点とはしない)。

確かに、ロスが大きければ大きい工程ほど、改善がうまくいった時の成果は大きくなるし、現場の達成感も得られると思う。しかし、改善活動において本当に大事なポイントは、工場横断でのスループット(時間当たり処理量)を最大化することにある(図1)。

その観点でいえば、各工程のロスの大きさその

ものは、実は最優先すべきポイントではないのである。

合わせて、同質の問題を抱えている事例をもう1つ紹介する。工場診断などで現場を回っていると、時折工程間の仕掛りが数日分溜まっている場面に出くわすことがある。理由を聞いてみると、「頑張って役員を説得してこの設備を導入したんです!すごい生産スピードでしょう!」と誇らしげに仕掛りが生じている理由を解説してくれるのだが、この事例も先ほどの優先順位付けの話と同様、スループットを考えていない誤った取組みといえる。個別工程の生産能力をどれだけ引き上げたとしても、ボトルネックを超過した能力はムダにしかない(場合によっては不稼働在庫として廃棄になってしまう可能性さえある)。こういった事例は、枚挙にいとまがない。



なぜか…

全体最適を意図しない改善の取組みになっている

この「ロスの大きさに改善に取り組む優先順位を決めてしまう」現象、あるいは2つ目の事例で紹介したような「各工程の能力バランスを崩してしまうような設備投資が行われる」現象が起きてしまうのはなぜなのか。その理由は、改善活動から「全体最適」の考えが抜け落ちてしまっていること、別の観点でいえば全体最適を実現するための改善活動の体制づくりができていないことが真っ先に挙げられる。すなわち、役割が職場もしくは工程単位で細分化され、図らずも個別最適が当たり前、「よそはよそ、うちのうち」の活動になってしまっているのである。

図1 ボトルネック工程とスループット

