

## 『「ちよつとの差」講座⑨:改善は現状を書き出す事から』

### 1. 「改善」

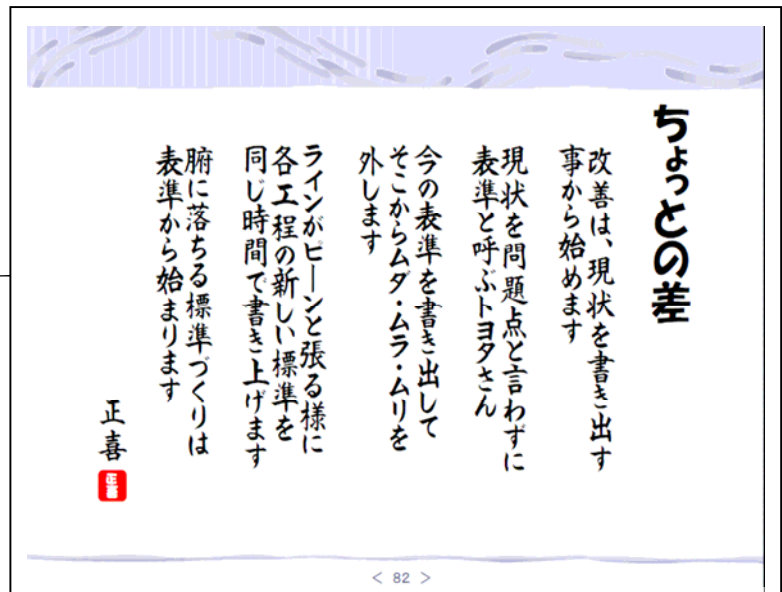
改善には、4段階がある。それは、

- 1) 改善・マイナー・チェンジ
  - 2) 改革・フル・チェンジ
  - 3) 革新・新しい技術でフル・チェンジ
  - 4) 変革・全く新しい発想でチェンジ
- である。ここで言う「改善」は、1) マイナーチェンジを指す。

「改善」の基本は、次の5段階

- 1) 現状を把握する
- 2) 問題点を調べる
- 3) 重点課題を絞り込む
- 4) その実行を計画する
- 5) 実行を集計して評価する

で行う。実行計画を考える事が重要である。課題を解決するのに、どのような人たちが、どのように展開して、どの程度の予算を入れて、どんな成果を引き出すという手順で考えるのが通常である。



### 2. 3ム(ムダ・ムラ・ムリ)を取る

トヨタのJit方式で考えると「改善」は、今、実際に行なっている状況をそのまま書き出す「表準」という作業を忠実にやる事からスタートする。場合によっては、現場に直径50cmの円を書き、その中に立って、作業の様子をジッと見るという作業を行うのだ。IE的に言えば、「標準作業書」というものと現場の動きの差異を見ることなのだ。標準作業書との「差異」の多くは、「ムダ」な動きや「ムラ」のある動き、「ムリ」な押し込み的な動きとなって現れる。

現状を「表準」というが、その作業を見ていて「ムダ」という動きを無くすという視点で見ることがある。「ラインがピンと張った状態」が理想なのだ。タクト・タイムというが、工程を進める時間にバラツキがあっては、後工程引きにならずに、前工程からの押し込みという現象になるのだ。「押し込む」という事は、工程間のラインに「たるみ」や「むりな引張り」というアンバランスを引き起こすのだ。「ピン」とラインが張った状態が望ましいのだ。その為に、「ムダ」をとって、ラインがピンと貼るように作業内容を見直すのだ。

次に重要なのは、「ムラ」をとるという作業なのだ。作業する方は、同じ製品を繰り返すのが効率的なのだ。作業員は「看板」を使って、取り付ける部品を選別するのだが、毎回、違う部品を取り付けるのではなく、同じ種類の製品が連続する方が望ましいのである。一定のリズムで作業を反復する方が効率的なのだ。これを別の面から見れば、「整流化」という「計画」の立て方になる。現場の方が少しでもラクに作業できるように、「同じ作業」を繰り返すように作業計画を策定する事が望まれる。

最後の「ムリ」は、基本的に禁句である。「ムリ」は、多くの場合、よくない結果に結びつくものである。トヨタの人は「小1」と教えてくれた。すなわち、小学1年生でもムリせずにこなせるという作業計画をつくる事が重要なのだ。特別な人に合わせた「標準作業書」では、必ず、トラブルを引き起こ

すのである。「ムリ」を排除できれば、トラブルはゼロになって行くので、計画の精度が向上するのだ。計画の一つの視点は、「平準化」である。「標準化」で一定のリズムで作業が進み、「整流化」という視点で、できるだけ同じような作業の繰り返しが可能にできるようにして、最後に、「平準化」という視点で、毎日の作業がバラつかないように、生産計画を調整するのである。

### 3. 「営業」も現状を調べる事から

一方、営業面では、「SPIN」という視点がある。まず、S: Situation (状況)を聞くことから始める必要があります。「聞く」という為には、事前に調査しておく必要がある。これは、工場の「表準」という作業とよく似た性格をもつ。相手の状況も確認しないで、「商品」を売るというのは、単なる「押し売り」になり下がるのだ。次に、P: Problem (問題)を聞き出すのだ。必ず、「問題」が発生しているのだ。状況確認の段階で見つけておくことが重要である。この状況と問題を把握して、その解決策を提示するというI: Implication (示唆)の段階にシフトするのだ。「こうではないですか？」という提案に興味を持ってもらったら、最後に、N: Need-payoff (ニーズと支払条件)で、「欲しい」という思いを実現できる「価格」および「支払方法」を提示することになるのだ。

### 4. 「意先筆後」

「改善」を行なうには、まず「現状」を調べることが基本である。ところが、理論が先行するケースがあるのだ。「こうあるべきだ」という押し付けから始まるのだ。典型的な例は、「成功モデル」を示して、これをマネよというケースがある。確かに、「成功モデル」は素晴らしいものであるが、それに至るまでの背景が潜んでいるのだ。ここを無視して、いきなり「成功モデル」では、現場の人はキャッチ・アップできないのだ。

これと似たケースは、物事を始める前に、入念に下調べをするケースなのだ。下調べをして、手順なども完璧に作っても、それは理論上の話に過ぎないのだ。弘法大師は、「意先筆後」と言って、何も実践に移さずにグダグダと理論をこね回すの一括して、まず、「やろう」と思って、それを実践せよと教えたのだ。幾ら、精密に理論展開しても、現実の前に変更が必要になるのだ。「走りながら、考える」という言葉があるが、理論面は後回しでよいのだ。「まず、やろう」と思って、実践することが、事実で跳ね返ってくるので、意味があるのだ。

#### 【ポイント】

1. 「3ム(ムダ・ムラ・ムリ)」とりが基本
2. 「小1」というレベルで標準作業・整流化・平準化を図る
3. 「事前調査」は、改善の基本。
4. 「意先筆後」・まず、実践、理論は後付け。

★デジタルBook「ちよつとの差」は、

[http://www.digbook.jp/product\\_info.php/products\\_id/10022](http://www.digbook.jp/product_info.php/products_id/10022) でお求めになれます。

【AMIニュースのバックログは <http://www.web-ami.com/siryu.html> でご覧になれます！】