JAIST Repository
https://dspace.jaist.ac.jp/

Title	職場の生産性向上のカギ：「見えないコスト」と「改善活動」の改善
Author(s)	佐藤，秀治；矢島，浩明
Citation	年次学術大会講演要旨集，23：385-388
Issue Date	2008-10-12
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/7582
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	一般講演要旨

JAIST
JAPAN
ADVANCED INSTITUTE OF
SCIENCE AND TECHNOLOGY

Japan Advanced Institute of Science and Technology

１Ｇ１８

講演題目
職場の生産性向上のカギ、「見えないコスト」と「改善活動」の改善

発表者　○佐藤秀治（財・社会経済生産性本部）、矢島浩明（財・社会経済生産性本部）

１．　日本の生産性」が世界から注目された時代に、海外からの訪問者に対し日本企業の人が「改善活動の禁じ手」の定番として指摘していた事が、今は日本の職場（現場）において散見され気になっている。こうした現象の共通項は大変言い古された事項であるが、実際以下の通りである。本分析対象は中小企業であるが、必ずしも規模を問わない現象と言える。

昨今イノベーションが謳われる中、現場改善力も一皮も二皮も剥けてほしいものである。生産性向上支援（対象例は後記表-1 参照）の現場で良く見られる課題について、標記の観点で整理を試み、考えられる原因と対策への示唆について纏めた要点を報告する。

（１）　「人や結果」ばかりを責め、方法論やプロセスを改善することをおろそかにしている。
（２）　本当の「お客様のため」より事業部長など上への手続きが優先されてはいる。
（３）　現場で生じている本当のコストと管理帳簿コストにギャップが生じている。
（４）　社長の話は実際伝わっていないが、伝わっているハズとなっている。
（５）　◎◎改革といっても現場に余力がなく疲労困憊していて、本当は見せかけになっている。

言うまでもなく、本来“改善”は、“より良くすること”であり、担当作業が楽になった、より創造的な仕事に取組める、“楽しいこと”であるはずだが、実態はあまりにも乖離している。現場の代表的声は、「結局、会社が儲けるためにやらされている」「ただでさえ忙しいのに、その上改善活動をやれといわれてもそんな時間はない」「改善するのは良いことだと思うけれど、具体的にどう取組んだらいいかわからない」というものである。“なぜ改善が楽しくなくなるのか”、その実際の姿を整理すると次のとおりである。

２.「改善が楽しくなくなる原因」

（１）時間がない。

現場は定常業務を抱えており、日々それをこなさなければ企業が機能しない。人員数は減らされているにもかかわらず、業務そのものは見直されていないので、自ずと一人当たりの作業量は増えている。内部統制、コンプライアンスの要求も非常に厳しくなっており、残業に対する規制も厳しい。「残業はするな」と言われながら「業務はこなすのが当然であり、その工夫をするのが君たちの役目だ」と言われてしまう。

日々の業務量を処理することに追われ、「工夫をする時間なんかない」という状況が多々見受けられる。改善する時間がなければ仕事の時間が短縮できない、仕事の時間が短縮できなければ改善の時間は捻出できない、という悪循環に陥っている。

このような状況では、まず“余力を創出”することが求められるが、そのための改善をしようとしても、分析作業の負荷が重く、改善の成果が出て余力を創出する前に疲れきってしまう。

このような経験をした企業では本音では「業務改善なんかやりたくない」「業務改善といっても分析ばかりしていて、効果があがらない」というような認識に陥っている。新たに業務改善に取組もうと試みても、こうした抵抗感を払拭するのに苦労する。しかもITや情報システム導入の苦労なども頭をよぎり、諦めている。一方業務量は次から次と増えて時間ばかりが過ぎてしまう。いつのまにか危機意識に慣れて、気になりつつも目先に目を奪われてしまう状態が当たり前となってしまっている。

（２）何のための改善活動かわからなくなっている。

昨今の経営者は競争の激しさを肌身で感じ、ほぼ例外なく改善活動の必要性を強く認識している。しかし現場の改善活動の実施において「改善をすることは当たり前であり前提である」と、実質的には強いる状態になっていることが多い。現場では多忙にもかかわらず付加された“余計な仕事”という受け止め方をして「社長・事業長がうるさいから、何とか格好だけつけておこう」という取組みになってしまう。

また目的や必要性が腑に落ちないままに、改善提案件数、生産高、コストダウン、残業時間削減などの形式目標ばかりがどんどん決められてしまい、管理者からは「このままだと今期の目標が達成できないぞ。何をやっているか」とあおられる。

現場社員にしてみれば「何のためにやらなければならないのかよくわからない」「余計な仕事を会社の都合で押し付けられて、やらなければ叱られる」というような、“やらされ感”だけが強く残っている。

改善活動は業務効率化、社員の能力開発・育成、財務成果の向上等、会社も社員も良くなるための様々な要素と密接に関係している。何を最重点とするかは各企業のおかれた環境や考え方により変わってくるので、他社の良い点を真似るだけでは上手く行かない。

経営者・事業長はまず自分自身が“何のための改善活動か”をシッカリと整理した上で、社員にわかりやすく丁寧に説明する必要がある。多くの経営者は「朝礼で話をしたのだからわかっていて当たり前だ。わかっていないのは聞いていないからだ」という人が多い。実際には一度や二度話をしたからといって伝わるものではない。繰り返し根気強く、様々な視点や方法で伝えることが必要であるが、実際にはなされていない。

（3）具体的にどうやったらいいのかわからない。

改善活動の目的が腑に落ちて、「よし、がんばろう」となっても、それでは何をどうしたらいいんだろうか？」と、現場の人が具体的な活動を進めることができない。これは“理解できても手法が身についていない”状態に陥っている。

手法はテクニックの問題であり、具体的な活動を行う際には、手法があって活用できないと身動きが取れない。改善のための手法は数多あるので、正確には「手法がなくて困る」というよりもむしろ「今やりたいことに対して相応しく、つかえる手法はどれかわからない」といった症状だ。
かつてQCサークル活動が盛んだった頃には、QC7つ道具等は誰でも知っていたが、最近では教育不足からこうした改善手法の基本を知らないケースが驚くほど多い。

改善活動にはある程度“現状分析”が必要になるが、前述の通り、この負担が重くなると現実には「やってられない」ことになる。また反対に、まず“手法ありき”で活動をスタートし、手法の細かい使い方やルールにとらわれて、本末転倒で“やらされ感”に繋がり形式的な活動になっている。

また手法の基本ルールを身につけず応用動作だけに走り、いざというときに基本に立ち返ることができなくなる。このあたりの微妙なさじ加減がわからなく迷路に入り込んでしまって徒労感ばかりが残る。

（4）チームワークの意義をキチンと理解していない。

チームワークの意義は一言で言えば「多様性を活かすこと」であろう。特に今の職場は非正社員、契約社員など、社会人になる過程で人はそれぞれに違った経験を積んできている、多様な人材が職場にいる。その上、立場によっても物事に対する見方は変わってくる。そうなると現場の現状認識や問題意識にも違いが出てくる。「違いが出てくることが当然」である。にもかかわらず、多くの話し合いの場では自分の意見が正しく、相手の意見が間違っているというような議論を闘わせていることが多い。
実際、多くの問題は視点の違いから重要性や改善方法等の考え方が変わってくるものであり、ほとんどの場合「どちらも正しいことを言っている」のに、しっくりゆかない状態になっている。

宗教や価値観の問題と異なり、仕事の改善テーマでは「仕事」という同じ土俵にのっているため「なぜそう考えたのか」を掘下げていくと、その人なりの合理的理由があり、互いに理解することが可能であるはずだが、その視点の違いをお互いに、理解しようということになりにくい。少なくとも納得できなくとも理解はできるはずであるが、せっかくの話し合いが活かされない。

3．『「改善活動」の改善』、対策への示唆～誰でもつかえる簡便な「アナログ的手法」の活用。

（1）「見えないコスト」に注目して気付きを得る。

上記の原因・課題を解決につなぐ入り口は「〔改善活動の棚卸し〕で現場に余力を生み出すこと、また「改善活動の〔落とし穴〕を上手に避ける」、の二点に集約できよう。「見えるコスト」については乾いた雑巾のような状態で改善が進められている。この上何を絞るのかという声や、改善は、継続することであり直ぐ成果が得られるものではない、という声を聞く。また「見えるコスト」は見えるが故に「悪者探し」になりやすい。見落とされがちなのは、現場で生じている本当のコストと管理帳簿のコストのギャップとなって、埋没していることが多い「見えないコスト」である。
（ﾌﾟﾚｾﾞﾝ図-1 参照）

例えば設計変更に伴う人件費や交通費、再試験や再検査、隠れた品質不具合に伴うロスなど、見えないコストや、無理ながんばりで凌ぎつじつまを合わせた結果、根本原因が解決されないまま、見えないリスクとして大きく嵩み埋没していることが驚くほど多い。

埋没している場所は多くの場合、まさに職場間や部門間や取引先間等の狭間である。長年そうだから仕方がない、お客様の言い分だから仕方がない、そういうモノだといった思い込み意識が壁になり、本来厳然としたコストやリスクでありながら、見えにくい。また、こうした思い込みを伴ったムリ、ムダはIT・システム化だけでは見えにくい。

こうした先入観によって隠された、「見えないコスト」に気づき、腑に落ちて、落とし込め、従来の改善活動を一皮むいて「改善」するには、「アナログ的手法」の活用が効果的である。チームや職場で気付くことが大事であり、どこにでもあり、誰でも出来る「付箋の活用」や「巻紙分析（参考資料-1 参照）」が簡便で効果的である。

（2）「アナログ的手法」の活用で、意見のぶつかり合いを活かしながら、チームワーク力を蘇らせる。

基本的には改善のための諸手法は全て「見える化」のためにあると言える。例えばIE手法の流れ分析はレイアウト上のモノの動きを可視化したもので、ワークサンプリングは現場の稼働率を数値化しグラフ化するなど、稼働と不稼働要因の時間構成比や問題点をわかりやすくする手法だ。要は手法は何を用いてもよいだろうが、問題認識を共有するための「見える化」は必須であり、多くの企業で実際取り組まれている。

しかしIT・システムレベルの「見える化」に留まり、せっかくの「見える化」が有効に機能していなく、結果に繋がっていないケースが散見される。その大きな原因はITシステム化を活かすための組織能力が伴っていない、というのが我々生産性向上支援における「現場感覚」である。

つまり生産性に問題のある職場や企業は、端的に言えば、せっかくITシステム化で「見える化」しても、それによって生じる意見のぶつかり合いを組織的に活かす能力に重大なネックがある、ということである。
東工大大学院ｲﾉﾍﾞｰｼｮﾝﾏﾈｼﾞﾒﾝﾄ研究科長圓川隆夫教授は「SCM国際比較からみた日本の現場力」について、「一定レベル以上の組織能力があって初めて経営成果に結びつくが、日本は「組織能力（含む組織間連携）がその水準に達していないケースが多い」と指摘しており、我々の現場感覚と符合する。

現場の目線からは、例えば「結局は我が事、自分のコト」との気付きが、組織能力向上への入り口と言える。われわれは、かつて直接部門間接部門問わず活用されていた「KJ法」や「巻紙分析（注）」など、今も簡便な「アナログ的手法」を生産性支援の現場で活用しているが、こうしたアナログ的手法によって、若手も実感をもって気付き腑に落ち易く、目を輝かせて取り組める場合が多い。また経験者も知恵を呼び覚まして、やる気に繋がり年代を跨ってチームワークをよみがえらせて、組織的力アップに繋がりやすい。

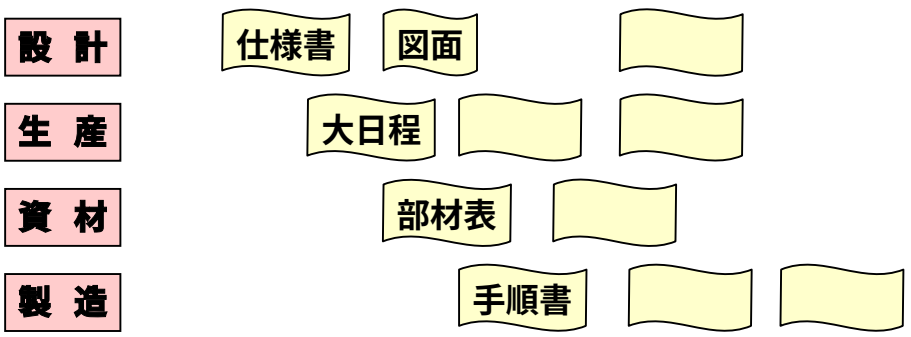
デジタル的手法と、こうしたアナログ的手法との「合わせ技」を、従来の改善活動の改善への糸口として、職場や現場力向上はかる方策を見直してみてはどうだろうか。

参考資料-1「巻紙分析について」

現状の仕事の仕組み（業務の流れなど）を、模造紙を使い目に見える形にして、分析評価する手法。これまで見えなかったものが、目に見えることにより、簡便で効果のあがりやすい。非常にシンプルで取り組み易い反面、効果的に行うにはポイントを押えて進めること。以前はいろいろな職場や現場で活用されていた。IT 化の進展とともに影が薄れてしまったが、当本部では今でもいろいろな場面で広く活用し効果を挙げている。一度経験者の方に進め方を相談しながら取り組んでみることをおすすめします。一度試してみると他のいろいろな場面でも活用してみたくなるような使い勝手の良い手法。

「巻紙分析」取り組みの展開例

横長の巻紙に縦軸に組織を横軸に時間経過をとり
実際の業務票類を貼りつけ業務の流れを目視化する



現状の業務プロセスを共通認識しながら
顧客の視点から、ありたい姿に照らして解析、変革案を立案する

（表-1）

(財) 社会経済生産性本部 「改善活動」に関わる、生産性向上支援 例 (2007 年抜粋)

生産性向上支援事項 (抜粋)	対象業種・業態 (抜粋)
経営改善計画実行指導・支援	地方物産株式会社
業務改善支援	雑貨から業務用まで扱う食器メーカー
生産革新支援	不織布製造業
IE、QC 手法の活用による棚卸作業方法の支援	実地棚卸しなど小売業向け代行業
経営改善支援	冠婚葬祭サービス業
意識改革支援	電力系総合建設コンサルタント会社
現場改善の実践支援	地方生産性本部会員企業
生産マネジメント高度化 支援	＊＊製作所
事業の収益力強化指導	特殊モーター製造
棚卸作業標準時間設定支援	実地棚卸し代行事業会社