

現場力を強めるムダ取り

A decorative graphic consisting of several overlapping, diagonal, rounded rectangular bars in various shades of gray, extending from the right side of the dark gray band across the page.

●はじめに●

難しく考え過ぎずに楽しく「ムダ取り」に取り組もう

監督者・リーダーをはじめとする全ての従業員は、品質改善（Quality）・原価低減（Cost）・納期短縮（Delivery）を図るために、ありとあらゆる場面で「ムダ取り」が要求されています。しかし、「ムダ取り」といわれても、基本的な考え方がわからなければ、何から取り組んでいいのかかわからず、経営トップからの大号令があっても、単なる掛け声だけの実践で終わってしまっていることがよくあるのではないのでしょうか。

そこで、みなさんが明日からすぐにでも「ムダ取り」に取り組むことができるように、本テキストでは基本の考え方と実践的な手法を織り交ぜながら、改善の方法を具体的に説明することにしました。改善手法はたくさんありますが、言葉では聞いたことがあっても、実際にどのように活用していいかわからない、ということ为了避免するため、すぐに実践できて、効果も実感できる手法を中心に紹介しています。

第Ⅰ部では、「ムダ」という言葉の意味の理解にはじまり、ムダ取りの基本の考え方を中心に説明しています。ここで説明していることからは、改善の基本でもあり、様々な改善活動に応用することができます。しっかりと身につけてください。

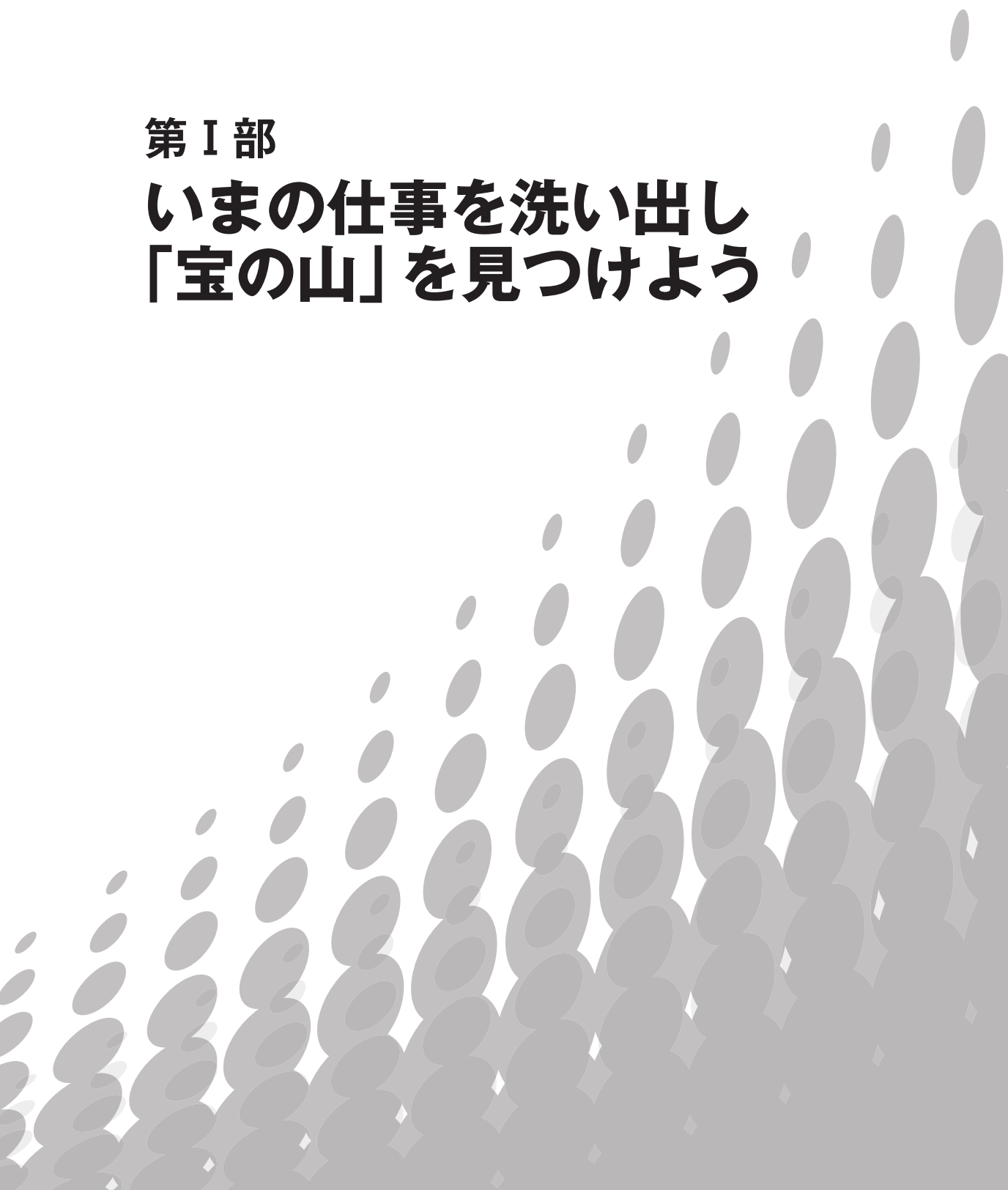
第Ⅱ部では、事例を中心に改善手法の紹介をしています。「自分の職場で取り組むとしたら、どこを変えればこの事例を活用できるのだろう」と考えると、より効果的です。同時に、紹介されている改善手法について、「どのような問題には、どの手法が使えるのか」と考えると、異なる場面でも活用する力が身につきます。

本文の冒頭で「ムダは利益の源泉＝宝の山」と説明したように、「ムダ取り」を難しく考えずに、まずは自分の職場の中で宝を探すように楽しく取り組んでください。

はじめに	3
第Ⅰ部 いまの仕事を洗い出し「宝の山」を見つけよう	5
第1章 身近なところに宝の山（ムダ）がある	6
1. ムダは利益の源泉＝宝の山	6
2. 付加価値から見たムダ	8
3. ムダ＝「やらなくていいこと」	11
第2章 職場環境からムダを見つける工夫（5S）	14
1. 5Sとは	14
2. 整理によるムダ発見事例	15
3. 整頓によるムダ発見事例	18
4. 清掃のムダ発見事例～清掃している理由を考える～	20
5. 清潔によるムダ発見事例～チェックリストのムダがある～	20
6. 躰による5Sの定着	21
第3章 改善の原則からムダの排除	23
1. PDCAサイクルは基本	23
2. つくり過ぎは最大のムダになる	27
3. 作業に潜むムダを見つけよう	29
4. 不良をつくるムダを排除しよう	32
5. 全体の工程バランスが大切	33
6. バラつき排除はムダ取りに有効	34
第Ⅱ部 利益を生み出す“ムダ取り”を徹底的に実行しよう	37
第4章 “ムダ取り”の方法とすすめ方	38
❶ その仕事は何のためにやっているのか	38
1. 目的を考えるとムダが見える	38
2. 5W1Hで考える	43
❷ ムダを徹底排除するための方法	44
1. ムダを排除する思考	44
2. ムダを排除する業務の「見える化」	45
❸ ムダ取りのためのチェックリスト	49
1. チェックリストの長所は？	49
2. ムダ取りチェックリスト	51
3. 改善チェックリストの事例	52
第5章 いまの仕事を価値のある仕事に変える	55
1. 付加価値稼働時間を向上させよう	55
2. 手直し時間は不良と同じ	61
3. 移動時間は極力少なく	63
4. 動作を効率よく行う原則を押さえる	67
5. 前後工程とのバランスで物の停滞をなくそう	73
第6章 ヒト・モノ・カネのムダの排除	75
1. コストの発生源を把握する	75
2. 時間のムダ遣いをなくそう	78
3. 原材料のムダを見つける	82
終章 常識にとらわれず改善を実行しよう	86
1. 活動を効率的にすすめるための留意点	86
2. 過去の当たり前は、いまも本当に当たり前か？	87

第 I 部

いまの仕事を洗い出し 「宝の山」を見つけよう



第1章

身近なところに 宝の山（ムダ）がある

1. ムダは利益の源泉＝宝の山

私たちの職場には、お金が形態を変えたものがたくさんあります。それは建物であったり、設備であったりします。またこのことは、職場の運営そのものも当てはまります。お金の面から見ると、企業活動はお金が何かの形態に置き換わって成り立っているといえます。

経営資源
ヒト・モノ・カネ

企業活動に必要な資源を**経営資源**といい、これは“ヒト”“モノ”“カネ”という3つの基本的な要素から構成されています。

コスト

この経営資源は、収益をあげるための手段として必要なものであり、「コスト」でもあります。経営資源（インプット）を最小にして、多くの製品（アウトプット）をつくり出す効率的な職場づくりが、改善のリーダーである皆さんの使命でもあります。

効率

ここで定義している**効率**とは、インプットに対してどれだけアウトプット（変化させた量）を増やすかということです（図表1-1）。

図表 1-1 効率とは

効率	=	$\frac{\text{アウトプット（変化させた量）}}{\text{インプット}}$
----	---	--

それでは効率を上げるためにどのようなことが必要となるでしょうか？ 基本となる効率を上げる考え方は、「インプットを少なくする」「もしくは同じインプットでアウトプット量を増やす」というシンプルな考え方です。生産現場のわかりやすいインプットで代表的なものは、

4 M（人，設備，原材料，方法）です。4 Mをインプットとして，効率を上げる方法を考えると，図表1-2のような例をあげられます。

人 設備 原材料 4 M
方法

図表 1-2 4Mから見た効率を上げる視点

Man（人）	少ない人数，少ない作業時間
Machine（設備）	短いサイクルタイム，つくる時間を短く
Material（原材料）	少ない原材料，ロスを発生させない
Method（方法）	過不足のない順序，少ない作業項目

ここで説明しているインプットについて，もう少し別の見方をすると，会社が投下した「お金」であるということに気がつくでしょう。4 Mの視点でわかるように，インプットがなるべく少なくなるように生産活動を行えば，少ないお金で製品をつくりあげることができます。

「まだインプットを少なくすることができる」という状態は，使いすぎているお金が，まだまだたくさんあるということを意味しています。お金が形態を変えたインプットの中で，少なくできるものを探す（コストを削減する）ということの必要性がわかると思います。

これを言い換えると“**隠れているお金**”を見つけることができるということです。この隠れているお金は「本来使わなくてもよかったお金」でもあります。「使わなくてもよかったお金」を減らすことができれば，そのまま利益につながります。“**ムダ**”をなくすことにより利益があがるという考え方です。まさにムダは利益の源泉＝**宝の山**なのです。

隠れているお金

ムダ
宝の山

「何かこの職場はムダが多いなあ」「改善することが多いな」と感じるができるようになれば，職場は宝の山に変わります（図表1-3）。

図表 1-3 ムダは利益の源泉＝宝の山

