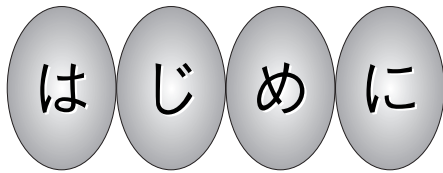




現場力を強める
見える化



「見える化」の視点とヒントをつかみ 強い職場づくりへと展開しよう

いまの世の中は見通しがききにくくなっています。環境条件の制約が経済成長の足かせとなり、日本の場合は、そのうえに膨大な財政赤字と深刻な少子高齢化が暗い影を投げかけて、将来を不透明にしています。5年後、10年後を見通すことは難しく、明日も明後日も、昨日までと同じだろうと思っていると、とんでもない間違いを犯してしまいそうです。

そういう時代には、しっかりと現実を見据え、いま確かなものは何かを確認して、一步一步踏みしめてすすむしかありません。いま「見える化」という手法が注目されるのは、見通しのきかない時代だからこそ、見える範囲を明確にする必要性を多くの人が感じているからでしょう。

見えていなかったものを見えるようにするという手法は、文字や絵や映像という表現手段を持った人間社会にとって、当たり前といえば当たり前のものです。それが手法として意識され、積極的に展開されるようになったのは、トヨタ生産方式が提唱した「目で見える管理」が起点になっています。それに「5S運動」の中の、モノの表示の仕方、「ノーミス運動」の中の問題を視覚的に見せる工夫などが加わり、さらに近年はネットワークを利用した見せる技術が結びついて、幅広く奥行き深いものになってきました。さらに、視覚的に見えるようにするだけでなく、「広く関係者全員に気づかせる」という意味まで「見える化」に含める場合もあり、大きな広がりの中でとらえられるようになってきています。

このテキストでは、主に現場の改善活動から取材した「見える化」の実例を幅広く紹介するとともに、それらに共通する考え方や背景をまとめました。業種・業態が異なる事例からも、学べることは必ずあるはずです。むしろ“ほかの職場”で実践されている工夫こそ、新たな視点や切り口を提供してくれるかもしれません。

あなたの職場に応用できるヒントを見つけ出し、「見える化」の推進に役立てていただければ幸いです。

目次

はじめに	3
第Ⅰ部 現場に必要な「見える化」はこうしてすすめる	5
1. 「目で見る管理」の意味と起源.....	6
2. 情報の「見える化」が働く人の能力を引き出す	9
3. 「見える化」は現場の自律的対応力をつくる.....	12
4. 視覚情報はコミュニケーション効率を高める	14
5. 何がどこにあるか見えるようにする	19
6. 危険が見えるようにする	24
7. ミスが見えるようにする	29
8. 不良が見えるようにする	36
◆研究課題1	40
第Ⅱ部 全員参加の「見える化」推進で強い職場をつくろう ...	41
1. 設備の状態が見えるようにする	42
2. 基本的な情報が見えるようにする	53
3. 仕事の進行が見えるようにする	58
4. 自分たちの活動が見えるようにする	65
5. 知識やノウハウが見えるようにする	69
6. お客様の要望が見えるようにする	73
7. 目標・方針が見えるようにする	76
◆研究課題2	79

第Ⅰ部

現場に必要な「見える化」は こうしてすすめる

経済のグローバル化の中で日本的雇用環境が揺らぎ、これまで現場を担ってきた熟練労働者が減り、その後を埋めるように大勢の未熟練の非正規社員が入ってきました。年齢も、勤続も、経験も、就労意識も、企業への忠誠心も少しずつ異なる人々の間では、それまでのツーといえばカーの関係は成り立ちません。そんな人々が力を合わせるには、誰の目にもわかりやすい職場づくりが必要です。

第Ⅰ部では「見える化」とは何か。なぜそれが必要で、どんな効果をもたらすのかを見ていきます。そして、身近で実践的な事例を紹介します。

1

「目で見る管理」の意味と起源

◆目で見る管理とは

何がどこにあるか
目標
実績
異常や不具合

たとえば、何がどこにあるか表示する、目標を表示する、目標に対して実績がどれだけあがっているかのグラフを掲示する、異常や不具合が見えるようにする…など、それまで見えていなかったものが見えるようにする、あるいは関係者全員が気づくようにすることを「見える化」といいます。

高い目標

現代の企業は厳しい競争にさらされています。その競争に勝ち抜くには、高い目標を掲げ、その達成のために不断の改善努力を重ねることが必要です。高い目標を掲げれば、一見何事もなく見える状態の中にも、多くの問題が潜んでいることがわかってきます。このように目標という基準に照らして問題が見えるものにして、改善の手を打ちやすくすることを「目で見る管理」といいます。

問題

目で見る管理

トヨタ生産方式

この考え方と手法を一般に普及させたのはトヨタ生産方式です。トヨタ生産方式では、必要な部品を必要なときに必要なだけ供給し、それ以上の在庫を持たないという「ジャストインタイム」(JIT)を目標としていますが、それを実現する重要な手法の一つとして「目で見る管理」を活用しています。具体的には次のようなものです。

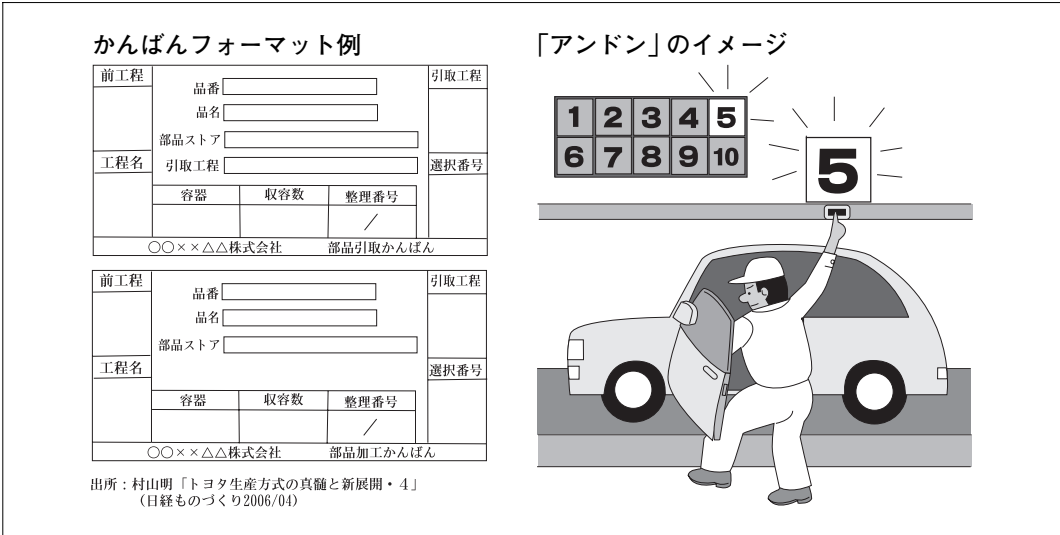
ジャストインタイム

◆かんばん方式

かんばん

「ジャストインタイム」の実現のために重要な役割を担っているのは、工程間を行き交っている「かんばん」です。「かんばん」には部品名と数量が書いてあり、組立工程で部品が製品に組み込まれると、それと交換に「かんばん」を外して部品ストアに持って行き、「かんばん」どおりの必要数だけ部品を調達する、というのが基本的な流れです。

何種類かある「かんばん」の代表的なものに「加工かんばん」と「引き取りかんばん」があります。



図表Ⅰ・1 「かんばん」と「アンドン」——目で見える管理

「加工かんばん」は前工程に送られ、前工程はそれによって同じものを同じだけつくり、その「かんばん」をさらに前工程に送ります。

「引き取りかんばん」は納入業者に発注するもので、それによって発注が行われます。これにより、各工程が保有する手持ち在庫量を必要最小限に保つ仕組みになっています。

「かんばん」によって、工程間の部品の受発注は客観的に見えるものとなります。また「かんばん」は、部品と交換に前工程へ前工程へと送られていくので、どこかでトラブルが発生して「かんばん」が同じところで停滞しているとすぐにわかります。「かんばん」は「ジャストインタイム」がスムーズに進行しているかどうかを「見える化」しているといえます。

◆アンドン方式

工程内のトラブルをもっと視覚的に見える形に表現しているのは「アンドン」です。

トヨタ生産方式のラインでは、作業に遅れを生じたときや異常が発生して手直しが必要になったとき、作業者はスイッチの紐を引いて「アンドン」を点灯させることになっています。「アンドン」の点灯と同時にラインが止まります。それによって、ライン長も作業者も生産技術担当