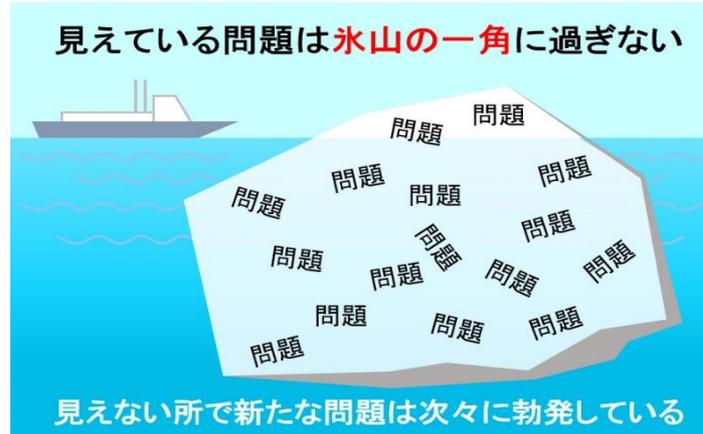


職場の問題解決で生産性を高める「カイゼン提案」のススメ

制作／戦略を絵に描くBSC経営コンサルタント長山伸作



カイゼンによる問題解決が、人材の能力開発と生産性を高める

INDEX

- 1 カイゼン提案制度の導入
- 2 カイゼン委員会の設置
- 3 組織のカイゼン活動
- 4 提案の審査評価基準
- 5 カイゼン活動の流れ

現場の問題解決とは？

5Sの不徹底は生産性を阻害するので、2S 整理整頓を基本に正す
報連相のミスマッチを放置しない。事故が起きない仕組みを考える
ムダ・ムラ・ムリ・ミスの4Mの発生源を見つけて撲滅策を充てる
長時間労働にならないワークシェアなど働き方改革を進める
デジタル革命時代に遅れない、定型作業の自動化アイデアを絞る
「時は金なり」、1分1秒を削る問題の場所を見つけて対策を施す

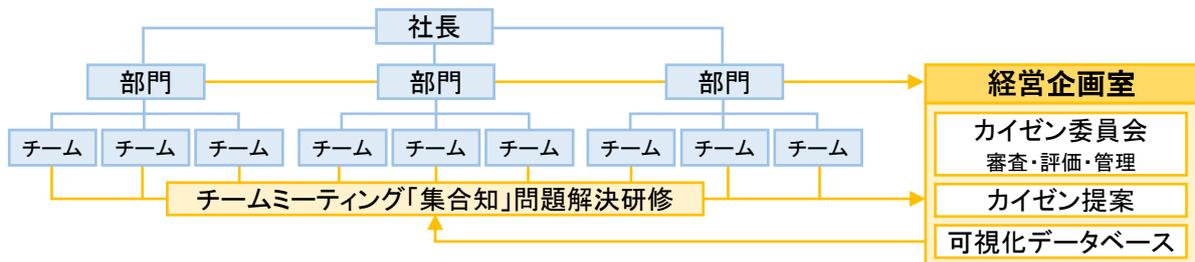
1 カイゼン提案制度の導入

目的は、能力開発、生産性向上、社員満足待遇改善の連鎖習慣化で持続経営力の強強化

カイゼン提案制度は、現場の問題点を掘り起こして解決に導き、生産性に貢献する活動

- 1 現場の問題を発見してチームの集合知で解決させることが、最良の人材能力開発策である
- 2 カイゼン提案の現場導入と成果の部門間ヨコテンが、生産性向上への最善活動である
- 3 生産性向上による利益を、設備投資、賃金アップ、長時間労働の是正などに再投資する

カイゼン提案プロセスの風土化



個人提案制は整理集約管理にコストがかかり、個人主義が風土化を妨げる危険があるので、少数チーム制の協調集合知コミュニケーションで問題に集中する解決策で成果を出したい。

2 カイゼン委員会の設置

カイゼン提案制度の普及と風土化を図り、組織の活性化と生産性の持続的向上を目指す

経営企画室スタッフからカイゼン委員会・委員長を選出する。

経営企画室は、カイゼン委員会・委員を組織部門機能に精通した人材3~5名を選出する。

委員長、委員の任期は2年とする。委員には特別手当が支給される。

委員が任務を全うできないときは、期中でも解任できる。自己申告により降板することもできる。

カイゼン委員会は毎月4回、各1時間の定例週会議を開催する。

- 第1週 月末締めカイゼン提案書を精査して、審査・評価する。
評価は、1.却下、2.プチカイゼン、3.試行カイゼン、4.PJカイゼンの4つとする。
- 第2週 各委員は担当チームの現場を巡回し、審査・評価に沿って示唆指導する。
- 第3週 試行カイゼン提案については、現場での成果を確認し、ポイント評価する。
- 第4週 PJカイゼンについては、事業計画や進捗報告を受けて成果を確認する。
承認済みデータは、カイゼン提案データベースにPDFデータ化してアップする。
四半期ごとに集計して表彰・褒賞する。期末に年度表彰する。

3 組織のカイゼン活動

全従業員参加型の三現主義(現場・現物・現実)で、人材の能力開発力に資する活動とする

三現主義とは、机上ではなく、現場で現物を観察して現実を認識した上で問題に取り組む行為。
組織の各部門を通して、チーム制による協調と集合知で現場の問題を掘り起し解決を図る。

カイゼンによる具体的な成果とは

1	時間短縮	5S・報連相を徹底。ムダ・ムラ・ムリ・ミスの4M撲滅と効率化で労働時間を短縮する
2	品質向上	過剰品質の見直し、適正品質による歩留まり率向上、クレーム返品のない仕組みづくり
3	高生産性	治具の創意工夫、効果的設備投資、定型作業の自動化、業務プロセスのデジタル化
4	コスト削減	仕入・外注や滞留在庫など変動費の低減策、販管費など固定費の1%を削る知恵
5	職場活性化	安全への対策は大前提。人権尊重をベースに働きやすい、やり甲斐のある職場づくり
6	未来変革	改良、新機能、新製品、新サービス、新事業、新組織など持続成長への変革アイデア

カイゼン委員会は、組織長の意向を聴き取り、組織のチーム構成を決める。

チームは、チームリーダー(TL)1人、チームメンバー(TM)4人を標準構成とする。多少の増減は可。

チームが大人数では、ミーティングやコミュニケーションに手間取り、効率が悪くなるので注意したい。

チームは毎月4回、各30分の定例週会議を開催する。

- 第1週 新たに発見した問題を発表し、審議の上、チーム問題発見リストに加える。
- 第2週 提出済みカイゼン提案について、カイゼン委員の指導を受ける。
問題解決アイデアの発表と審議。一案に絞ってなぜなぜ5回の深掘り。
- 第3週 試行カイゼン成果を報告する時は、カイゼン委員の立ち合いを求める。
深掘りしたアイデアをカイゼン提案書にまとめる。担当を決めて作成させる。
- 第4週 PJカイゼンについて進捗報告。
作成担当のカイゼン提案書を審議承認して、カイゼン委員会に提出する。

各チームは月末までにカイゼン提案書をカイゼン委員会に提出する。最低1案は提出する。

4 提案の審査評価基準

カイゼン提案書の作成過程と提出に至る活動の習慣化、風土化を目的に評価したい

カイゼン内容による提案の分類審査

1	却下	既に同様の提案があったもの。説明不明瞭、効果薄の場合は差し戻し再検討。
2	プチカイゼン	予算要らずで即効果が分かるもの、即導入できるもの。
3	試行カイゼン	予算3万円未満でカイゼン効果のあるもの、試行して成果を確認評価するもの。
4	PJカイゼン	組織横断プロジェクトを立ち上げて先行投資を必要とするイノベーションアイデア事案。

ポイント制評価基準

1Point 円 設定値 カイゼン委員会で決定した値を入力する

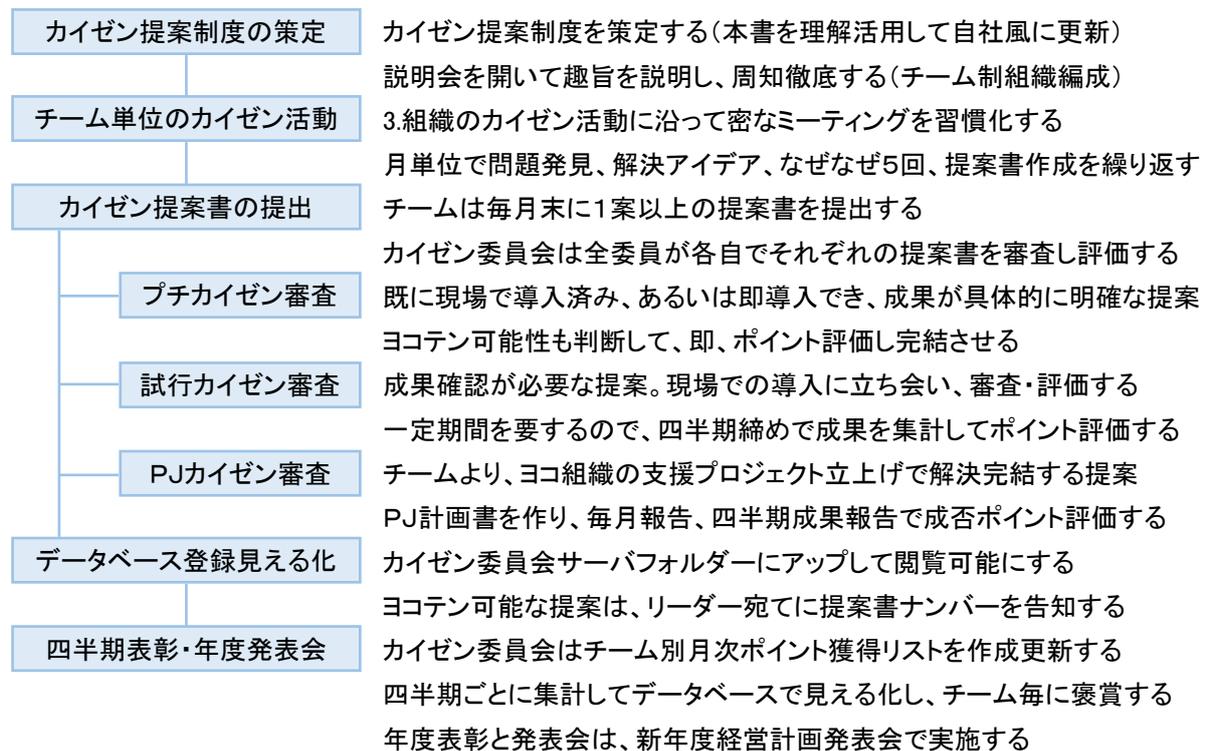
分類審査	基本point	褒賞金額	備考
1 却下	1	500円	努力に報いる最低褒賞
2 プチカイゼン	2	1000円	ヨコテン効果を見極めて追加ポイント
3 試行カイゼン	4	2000円	成果を確認して追加ポイント、年度表彰
4 PJカイゼン	10	5000円	成果を確認して追加ポイント、年度表彰

↑ 計算式アリ

ポイント評価はカイゼン委員会の審査による。最高点、最低点を除いた平均ポイント制とする。公平なポイント評価は短縮時間や付加価値額など数値に置き換えて採点すること。チーム別ポイント獲得月次リストを作成して、四半期ごとに集計し発表、褒賞する。褒賞は承認欲求を満たすものであり、働き甲斐のモチベーションを高く維持させるためである。

5 カイゼン活動の流れ

大切なことは、制度を通じてチームの一体感を醸成し、社員の問題意識を高めること



カイゼン活動の達成感、報奨制度による承認欲求を満たすことでモチベーションが維持できる

個人単位で多量に提案すると、委員会での審査が追いつかず、評価に手間取り結果が遅れる。提案制度の失敗例は評価の遅れにある。反応が鈍いと社員の提案意欲が萎むので注意したい。カイゼン活動の成功は継続にあり。成果を持続的に生み出す企業風土を創り固めること。

PJカイゼンについて

本書で捉えるPJ(Project) プロジェクトとは、タテ割りチーム力だけでは力量不足で課題解決できない提案アイデアを、ヨコ組織の専門技能人材を選抜して解決に導く組織横断チーム協調活動である。PJカイゼンを立ち上げる時は、カイゼン委員会委員がPJM(プロジェクトマネジャー)になり、PJL(プロジェクトリーダー)とPJS(プロジェクトスタッフ)を任命して組閣し、課題解決を図る。詳細については、プロジェクト計画を立てれば理解できる。

マネジメント組織の再構築

No.5-1(512)

制作 (株)一光社プロ 長山伸作
ウェブサイト <http://www.s-naga.jp/>

図形マスに所属と氏名を上書きして、組織活性化が可能か、考察して下さい

二階層の正確迅速な報連相

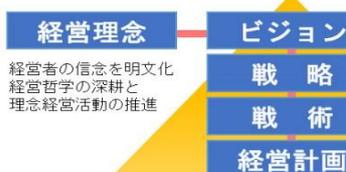
フラット組織

マネジャー層

経営管理者
機能別・部門別
マネジャー

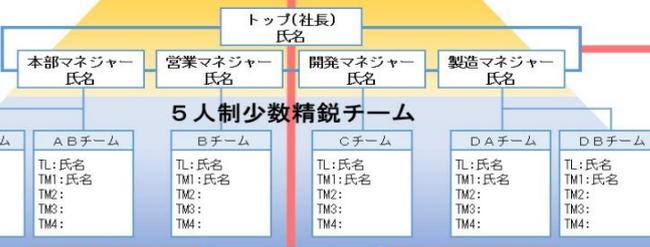
プレーヤー層

現場従業員
5人制チーム
TL: チームリーダー
TM: チームメンバー



マネジメント人材の育成が持続成長の源泉

ワクワクする「ありたい姿」を掲げて宣言する
可視できる3年～5年先の近未来に具体的な道標を立てて実現を目指す
成功確率が高い戦略は、いつの時代も「選択と集中戦略」
劣性不採算を排除し優性採算得意技に経営資源を集中させて指揮を執る
戦略を実現する機能部門・事業部門の活動方針と具体的方策
戦略は大局、戦術は小局手段。現場、現物、現実を見据えた作戦具現化
戦略・戦術の具現化で成し得る時系列ストレッチ目標プランを立てる
財務だけに偏らない、バランススコアカードの四つの視点で論理思考



風通しの良いヨコ串協調

経営企画室

・室長
・委員

行動計画(アクションプラン)の月次目標管理評価
マネジャー月次決算分析評価
KZ委員会進捗報告、PJ委員会進捗報告

未来収益源の創造活動

・委員長
・委員

毎月未提案集計審査評価、四半期ごと表彰

プロジェクト委員会

・委員長
・委員

毎月提案審査、PJ立上げ承認、成果確認表彰

KZ-PJ 提案制度

・マニュアル策定
・ポイント評価制

KZ: カイゼン
PJ: プロジェクト

目標管理 → 行動計画 ← 問題解決

理念経営の三現主義行動指針と計画目標の達成風土化

カイゼン提案制度の成功風土化は、管理者資質で決まる

社長の「企業は人なり」指導力、管理者のマネジメント資質、現場のリーダーシップ率資質。上に立つ人の資質が欠けていると組織は崩壊する。マネジメント研修で上層人材の資質を高める。少数精鋭チーム制は、チーム全員のリーダーシップ能力を高めることが狙いである。現場人材の意見が活発に交わされる「心理的安全性」のコミュニケーション環境づくりが大前提。自立自発の心が問題意識を高め、互いの考えを尊重することからリーダーシップ力が磨かれる。チームリーダーを育てる仕組が次世代組織を万全にする。

トヨタ生産方式の付加価値を生まない「7つのムダ」

- 1 つくりすぎのムダ その時点で必要のないものを余分につくる
- 2 手待ちのムダ 前工程からのモノコトを待って仕事ができない
- 3 運搬のムダ モノの必要以上の移動、仮置き、積替えなど
- 4 加工そのもののムダ 従来からのやり方の継続といって、本来必要の無い工程や作業を行う
- 5 在庫のムダ 完成品、部品、材料が倉庫などに保管され、すぐに使用されていない
- 6 動作のムダ 探す、しゃがむ、持ち替える、調べるなど不必要な動き
- 7 不良をつくるムダ 不良品を廃棄、手直し、作り直しする

(株) 一光社プロが戦略経営の道案内としてお手伝い致します。

本書は代表取締役会長の長山伸作が制作しています。50歳を過ぎて事業継承しながら第二創業として始めた経営コンサルタント体験から多数の電子出版物を著しています。

弊社は広告プロダクションです。プランナーやデザイナーが高品位のプロモーション用販促物を制作しています。

戦略を絵に描くBSC経営コンサルタント 長山伸作

Tel. 052-824-0521

(株) 一光社プロ 〒457-0024 名古屋市南区赤坪町99-1

お気軽にお電話ください

個別対応ZOOMオンライン経営研修でご指導しています

クリック、ハイパーリンク <http://www.s-naga.jp/>