

改善活動は基本7ステップ と支援体制が成功への近道



目次

1 はじめに ～改善活動における改善手法の必要性～

2 改善活動の7つのステップ

Step 1 テーマ選定

Step 2 現状把握と目標設定

Step 3 活動計画の作成

Step 4 要因分析

Step 5 改善策検討と実施

Step 6 効果の確認

Step 7 改善策の定着化

3 活動の体制構築 ～成功拠点で共通する活動体制～

4 おわりに ～まとめと重要ポイント～

1

はじめに ～改善活動における改善手法の必要性～

多くの現場では、業務の効率化や品質の向上などの改善活動に取り組んでいると思います。積極的に取り組まれている方、なんとなく取り組まれている方、様々な方がいらっしゃると思います。一方、日々業務が忙しく、なかなか改善を進めきれない方もいるかもしれません。「改善活動は大変だ!」と感じている方は、改善活動の効率的な取り組み方が分からない、改善自体が難しい、効果が得られないと感じているからではないでしょうか。

改善活動を効率的に実施するステップとして7ステップがあります。これは多くの優れた改善を生み出している企業で取り組まれている基本ステップです。このステップに沿って改善を進めることで効率的にでき、かつ効果的な施策を得ることができます。この7つのステップとステップごとに使用する代表ツールについては次ページの表でまとめています。

7ステップで推進するメリットとして次のようなことがあります。例えば、論理的に整理する力が備わること、根本原因を考えることが習慣化されること、優先順位づけした行動ができるようになることです。さらには、自分で目標をコミットし、その達成感を味わうことで、モチベーションの向上にも繋がります。そして、要因検討や改善策検討の思考に深みを与え、問題解決能力の向上が図られます。



2

改善活動の7つのステップ

問題解決 7つのステップ	改善ツール	内容
Step1 テーマ選定	ミーティング	気づきや日頃の問題を話し合う
	KPI	安全、品質、生産性、納期のKPIの傾向から問題を掘む
Step2 現状把握と目標設定	業務フロー	テーマに関する業務の流れと作業内容を把握する
	時間研究	作業を分解し工程別の作業時間を把握する
	グラフ化	時間的傾向や場所の傾向を把握する
Step3 活動計画作成	タスクスケジュールフォーム	タスクと担当者のスケジュールフォーム
Step4 要因分析	なぜなぜ分析	問題要因について「なぜ」を5回繰り返す
	フィッシュボーン分析	人、モノ、プロセス、環境、設備、システムの軸で要因を洗い出す
	QC7つ道具	グラフ、管理図、パレート図、チェックシート、散布図、層別、ヒストグラム
Step5 改善策検討と実施	評価軸	安全、コスト、簡単、正確さなどで評価したい軸で改善策を評価して優先順位を決める
	2軸優先順位グラフ	コストと効果という2軸で改善策を評価して優先順位を決める
Step6 効果の確認	計測	効果の指標を計測してデータ化する
	グラフ	計測したデータをグラフ化して傾向や目標達成を確認する
	Before/Afterシート	改善前、改善後をまとめた1枚のシート
Step7 改善策の定着化	作業標準書	作業の手順と注意事項、勘やコツを記入したもの
	ワンポイントレッシン	簡単な手順や注意事項、勘、コツを1枚でまとめたもの
	QAネットワーク図	業務フロー上にミス発生源と流出源とその対策を記入した図

※QC7つ道具は現状把握や効果の確認でも使われますが、根本原因を突き止める重要なステップの要因分析での活用と位置づけしました。

それでは、各ステップの実施方法について以下に説明します。

Step 1 テーマ選定

テーマの選定は、改善活動メンバーが日ごろ感じる問題点について、グループ全員で話し合い、緊急性・重要性が高いものを抽出します。ここで

の緊急性とはすぐに対策を取らなければ重大な結果を招くもの、重要性とは影響範囲と効果が大きいものです。テーマ選定を行うにあたっては、現場パトロールから入ることをお勧めします。品質、生産性といった着眼点をもって現場を見ることで、様々な問題点が発見できます。

次に、発見した事象や意見をポストイットに書き出し、模造紙に貼って、意見交換を行います。その際にリーダーは、意見が出やすい雰囲気づくりに配慮して、多くの意見を促すようにすることがポイントです。そして、効果的なテーマ（意見を整理して取り組みテーマに表現にしたもの）を抽出します。

テーマ選定では、緊急性と重要性という軸で効果を数値換算により、テーマを決めていきます。ただし、あまり定量効果にこだわりすぎると、効果精度を高めることに時間を要してしまいます。そのような場合は、自分達が取り組みたいテーマを話し合い、抽出するようにしてください。

話し合いで抽出した例)

テーマ意見案

- ・慢性的に続く残業をなんとか減らして職場環境を良くしたい。
- ・物量予測が難しく、人の応援確保が難しい。
- ・オーダーごとに流通加工が異なり、作業が煩雑で、できる人も少ない。

⇒各意見を包含する『残業削減』をテーマに選定

Step 2 現状把握と目標設定

テーマに関連する実態がどうか、改めて確認します。その方法として業務フローの作成があります。実態として誰がどのような作業をしているのか洗い出すことで、業務の流れと内容が明確化されます。また、業務フローとして書き出すことで、何が問題なのか、どの作業がムダなのか新たな発見を得ることもできます。その際には、できるだけ現地現物で確認し、問題の現象を見たままに捉えて、根本原因の抽出に繋げていくことに留意します。

次に目標を設定します。目標設定の際には、改善意欲のためにも高めに設定することがポイントです。そもそも安全のように事故0件を目指すものは、あるべき目標値に設定します。明確な目標値が考えられない場合は、「半減を目指す」といった高い目標とします。

Step 3 活動計画の作成

活動計画はステップのタスクとその実施時期を決めたスケジュール表を作成します。作成にあたっては改善活動自体が一人で行うものにならないように、分担して進めていくことがポイントです。活動に全員参加で協力して進めることで、話し合いを通じた相互理解やモチベーション向上に繋がり、改善活動が継続しやすくなります。

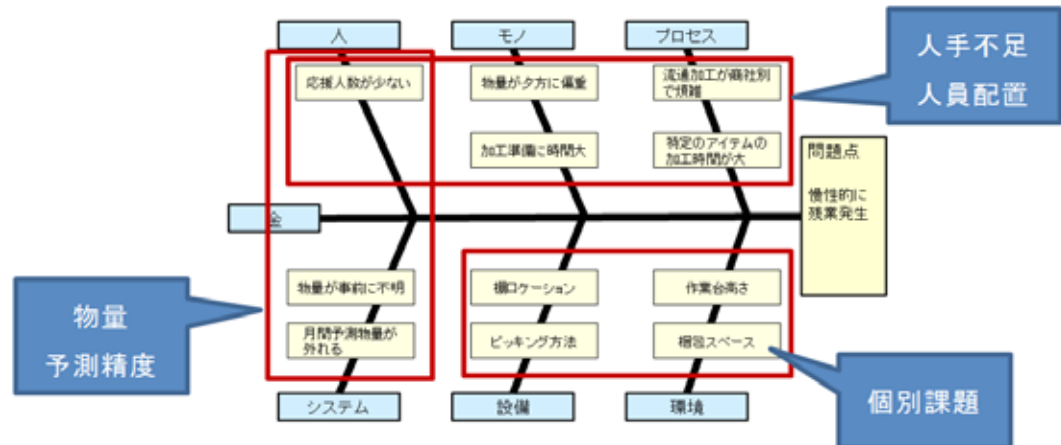
Step	実施内容	担当者	10月				11月				12月				1月				2月		
			①	②	③	④	①	②	③	④	①	②	③	④	①	②	③	④	①	②	
Step4	要因分析	要因の洗い出し	山田	■	■	■	■														
Step5	改善策検討と実施	根本原因検討	川本					■	■	■	■										
		改善策の抽出										■	■	■	■						
Step6	効果の確認	改善策の実施	佐藤									■	■	■	■						
		現地視察確認														■	■	■	■		
Step7	改善策の定着化	効果計測	森本																		
		検証																			
		作業標準書 ワンポイントレッスン 次改善策の検討																			

Step 4 要因分析

テーマに対する要因抽出では、フィッシュボーンを使用します。フィッシュボーンは「人」、「モノ」、「プロセス」、「システム」、「設備」、「環境」といった軸で要因を抽出するツールです。軸ごとの要因を洗い出し、各要因について「なぜ」を5回繰り返します。要因が考えられなくなるまで深掘りし、各要因の共通点を考えていくことで根本原因を抽出することができます。このようなプロセスで思考することで、網羅的かつ効率的に根本原因を抽出できるようになります。

<フィッシュボーン実施例>

根本原因は何か議論した結果、人手不足、人員配置、物量予測精度、個別工程の生産性を根本原因と特定した。



Step 5 改善策検討と実施

Step4 で特定した根本原因に対する改善策を話し合い、決めていきます。改善策を抽出する際には、まずはできるだけ多くの改善策を出します。そして、洗い出された改善策を組み合わせ、より効果の高い策がないか検討します。

効果的な改善策の思考ポイントとしては、以下の3つがあるので参考にしてください。

<効果的な改善策思考ポイント>

- ① そもそもその作業が必要か。
- ② 作業の手順を変更することはできないか。
- ③ 人手ではなく自動化できないか。

改善策を抽出し、組み合わせた結果、残った改善策について、それぞれ効果を試算し、実施策を判断します。評価軸としては、安全、簡単、コスト、効果（生産性、品質）があります。

評価軸による改善策抽出例)

改善策	評価軸				評価結果
	安全	簡単	コスト	効果	
高頻度品棚ロケーション変更	○	△非稼働日に実施	○3人程度で実施可能	◎ピッキング時間が20%短縮	実施
トータルピッキング	○	△導入まで4か月必要	×システム導入、オペレーション変更コスト大	◎ピッキング時間が35%短縮	—
ピッキング台車作成	×通路ですれ違えない箇所がある	○作成期間は1日	○台車自作は1台2万程度	◎ピッキング時間が30%短縮	—
付属品準備	○	◎手順変更のみ	◎手待ち時間に作業	○ピッキング時間が5%短縮	実施

Step 6 効果の確認

改善効果は、改善前と改善後定期的に計測します。改善前は効果予測のため、改善直後には副作用が無いか、効果が実際に出ているか確認するために行います。またその際には必ず現地現物で確認してください。なぜなら数値上では効果が表れているものの、実際には予想していない事象が起きていることがあるからです。

例えば、検査作業の改善のためにループを台に設置した結果、目視検査は楽になったが、その後の梱包作業でループが妨げとなっているというように思うような効果が表れていない場合があります。もし効果が出ていなければ、さらなる改善策を考えます。

改善後は定期的に改善効果を計測し、結果をグラフ化します。グラフ化することで、効果が継続しているか、変化しているか一目瞭然で、さらに他人が見ても分かりやすく、アピールしやすくなります。

Step 7 改善策の定着化

改善策を実施する際には、定着化に配慮しなければ、その場だけの改善となってしまいます。そのため、勘やコツ、注意事項を記入した簡単なマニュアル（ワンポイントレッスン）や手順書を作成して、誰でもできるような作業となるようにします。手順書作成にあたっては、やるべきこと、注意事項、勘やコツを画像やポンチ絵を用いて、分かりやすいものとなることに留意します。

品質面での改善では、事故やミスを防止するためにチェックする箇所を発生源とチェックポイントを明示した業務フロー図（QAネットワーク図）を作成して、二重チェック、三重チェック体制を構築して、くことも発生防止の仕組みとして有効に機能します。



3

活動の体制構築 ～成功拠点で共通する活動体制～

改善活動を成功させるポイントとしては、「追求」がキーワードになります。改善活動に成功している拠点では、自分達でステップと改善ツールを決めて、根本原因、改善策を追求しています。そして、2つ目のポイントは「継続」です。現場の活動のみでは日々の業務に追われ後退していきます。そこで、継続していくには、動機づけや活動評価、手法の指導や会議進行補助といったマネジメント層、課長、係長などのサポーターの支援が不可欠です。

マネジメント層の実施ポイントは、意識醸成と活動評価です。活動を理解、宣言して、活動意欲醸成に向けた研修や視察の参加を働きかけます。そして、発表会に参加して活動評価を行い、モチベーションが高まるよう意識づけします。

<マネジメント層重点実施項目>

- ① 活動をサポートする担当者を決め、活動スタートを宣言する
- ② 研修や視察への参加を働きかける
- ③ 発表会に参加して活動を評価する（良い活動を褒める）

課長、係長といったサポーターの実施ポイントは、改善手法のレクチャーや会議進行、物品購入、発表資料作成の支援です。サポーターは上記支援に加え、発表会の開催、定期的にKPIのチェックを行うなど、活動がドライブしていくための活動の評価を行うことで、次の改善へ繋げていきます。

サポーター重点実施項目

- ① 研修、視察、発表会、会議をリードする（運営推進）
- ② 必要なモノは購入し、適切な研修や視察をアレンジする（予算管理）
- ③ 改善手法の共有や相談対応により、発表をサポートする（発表サポート）

4 おわりに ～まとめと重要ポイント～

日々の業務を行いながら改善活動を実施することは、初めは労力がかかり面倒なことです。しかし、その面倒な段階を少し超えると、小さな改善が生まれていきます。そして、それが次第に大きな活動となり、事故やミスが減らすことができ、生産性向上に繋がります。その結果、業務が楽になります。改善活動に使える時間はこれまで以上に増え、より高度な活動へと発展し、参加するメンバーの自信や誇りにもなります。

このように活動を成功させるためには、短期的な活動ではなく、長期的活動とすることが必要です。そのためには、粘り強くマネジメント層による意識づけ、サポーターによる活動支援体制といった活動環境整備を継続していくことが活動成功への近道となります。

改善活動のポイント

- ① 7ステップに基づいて改善活動を実施する
- ② マネジメント層は活動を宣言し、継続して見守り発表会などで評価する
- ③ サポーターは手法や会議、発表を支援、定期的に活動評価をする

ご案内

弊社は「引き出しの多い物流コンサルティング企業」でございまして、60年以上の歴史と50名以上のコンサルタントを有しており、この規模は物流専門のコンサルティング会社としては他に類を見ないアジア最大級となっております。倉庫作業分析ツールの「ろじたん」サービスのご提供を始め、御社の様々なお悩みのご解決をご支援させていただきますので、どうぞお気軽にお問合せください。

[ろじたん お問い合わせ先]

株式会社NX総合研究所

<https://www.logitan.jp>

※ろじたんサイトのお問合せフォームよりご連絡ください