

現場改善力

1-05(070517)

株式会社マネジメントセンター

目次

1章 問題を整理し、分析するパターンと手順

2章 整理・分析の基本テクニック

3章 問題ケースを整理し、分析する

1章

問題を整理し、分析するパターンと手順

問題解決の基本手順

POINT

問題認識では、何がどのくらい問題であることを認識する
原因分析では、原因を出し切る
対策を実施しても、目標未達成の場合には分析を繰り返す

問題の種類

発生型問題

設定型問題

将来型問題

問題解決の基本手順

- | | | |
|---|---------|------------------|
| ① | 問題認識 | 何が問題か、どのくらいの問題か？ |
| ② | 目標設定 | どこまで改善するか？ |
| ③ | 原因分析 | なぜ問題が生じているのか？ |
| ④ | 対策立案・実施 | どうすれば原因が解消されるか？ |
| ⑤ | 対策評価 | 問題がどれだけ解決したか？ |

問題に気付き、優先順位をつける

POINT

問題に気付くために、対象者の目線から考えてみるのが大切
数多くの問題に気付いた時には、優先順位を考える
重要性、緊急性、拡大性などが優先順位を判断する材料となる

問題発見の着眼

業務の担い手

業務の担い手は、よかれと思って業務を遂行しているため、問題に気付きにくい

業務

業務の受け手

業務の受け手が困っていることを見つけ出すという目線を持たれば、問題に気付きやすい

✓ 待たされたくない
✓ 間違えられたくない
✓ 丁寧に対応してほしい

発見した問題の解決の優先順位の付け方

	効果 ↓ 利益・貢献の程度	緊急性 ↓ 急ぐ必要性	難易度 ↓ 技術的・経済的
問題 1			
問題 2			
問題 3			

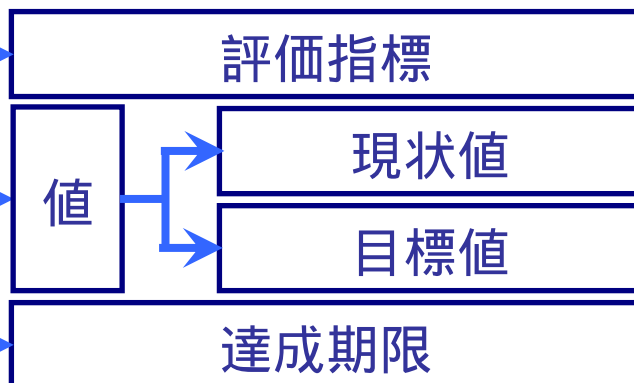
目標を設定する

POINT

評価指標と現状値、目標値、達成期限を明確にする
どの値を現状値にするかに注意する
目標設定の段階で目標達成によりどの程度解決するかを確認すること

目標を設定したと言うためには？

目標の構成要素



何で測るか？

現状はどんな状態か？

どんなレベルにしたいか？

いつまでに実現するか？

なぜその目標にしたのか？

方針に沿った目標になっているか？

その目標で問題を解決できるか？

挑戦するのに相応しいレベルか？

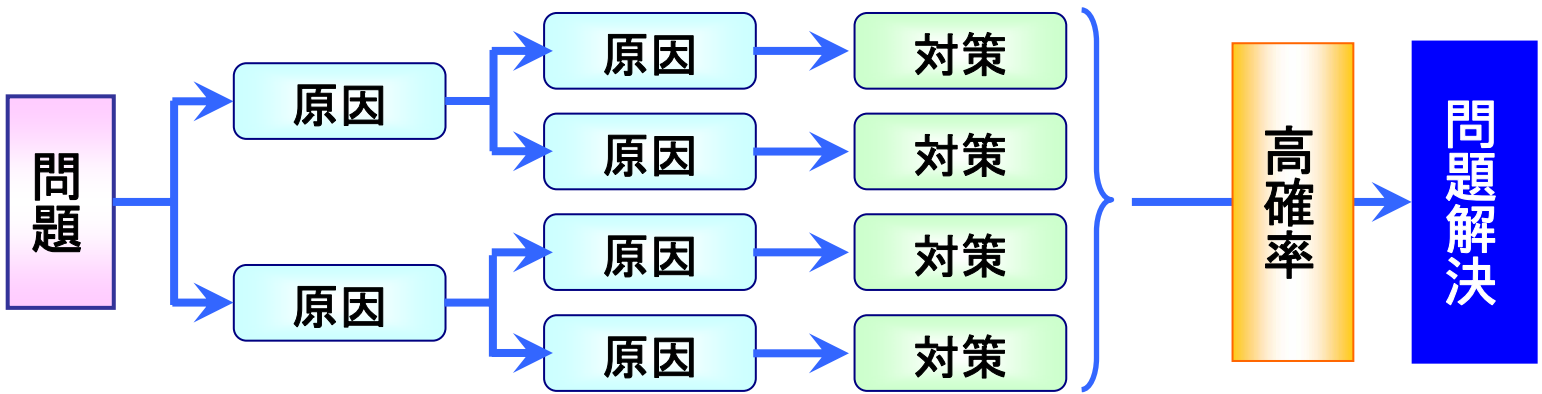
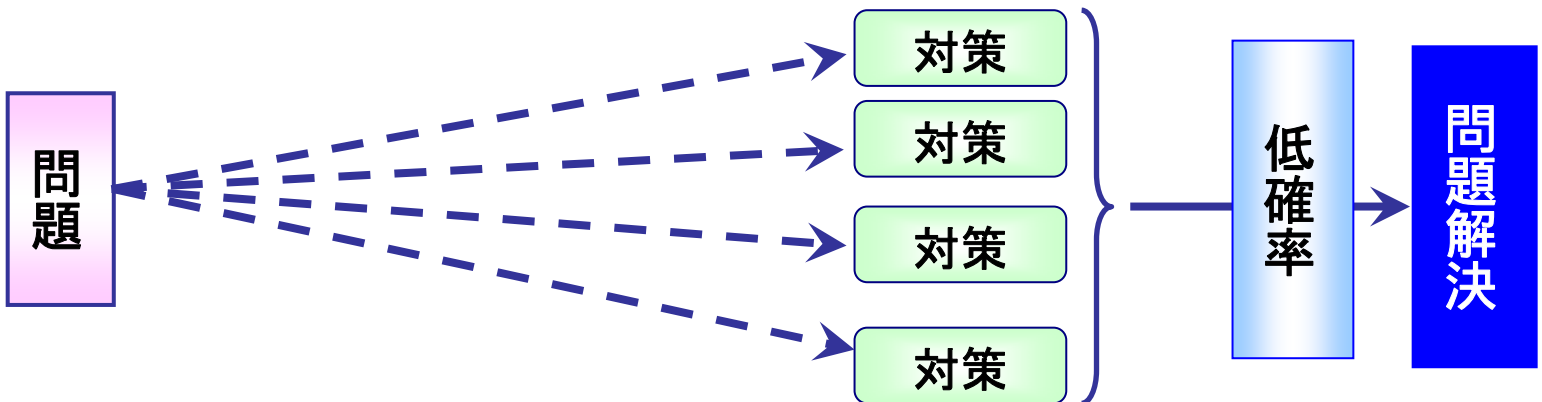
目標の設定根拠

原因を整理する ①

POINT

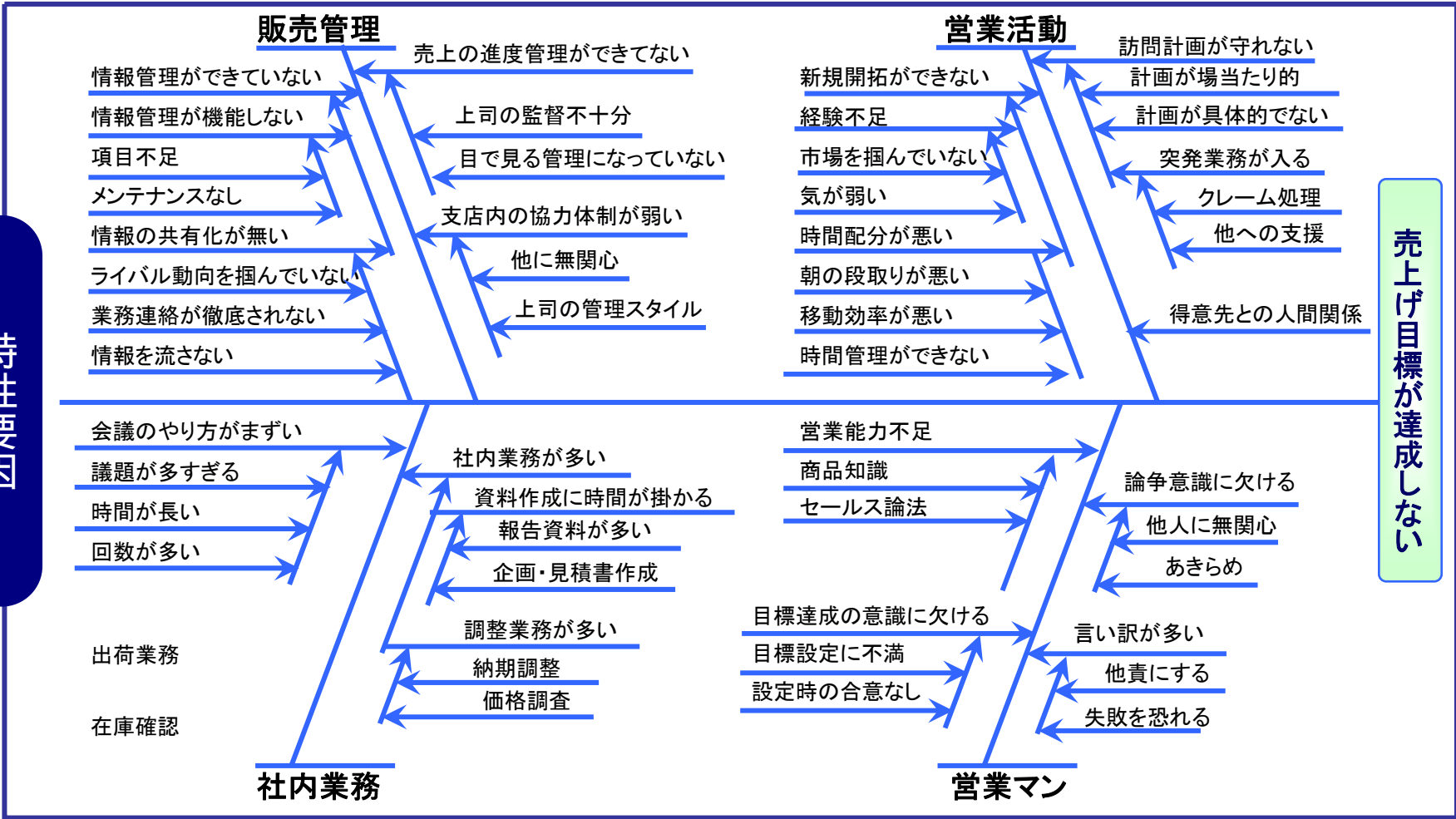
問題には、複数の原因がある
原因には、その先の原因が存在しているので、深く考える
原因を体系的に整理する

原因分析と対策立案



原因を整理する ②

特性要因

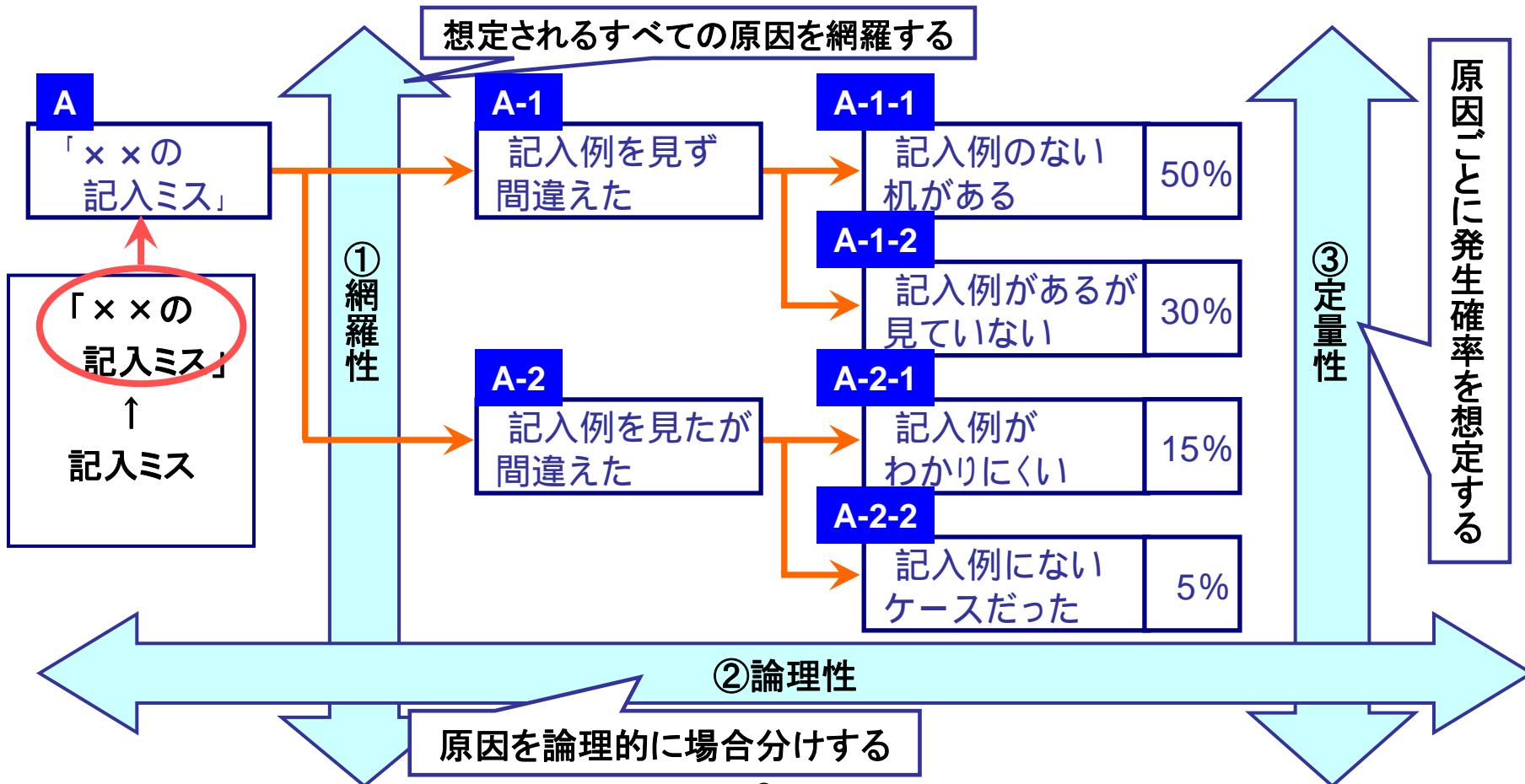


- ・ 使いやすい
- ・ 汎用性がある
- ・ 数多く因子を出すときに有効

原因を体系化する3つのポイント

POINT

原因のモレが発生しないように、網羅性に留意する
原因の因果関係を認識するために、因果の論理に留意する
原因の影響度の定量化を行う

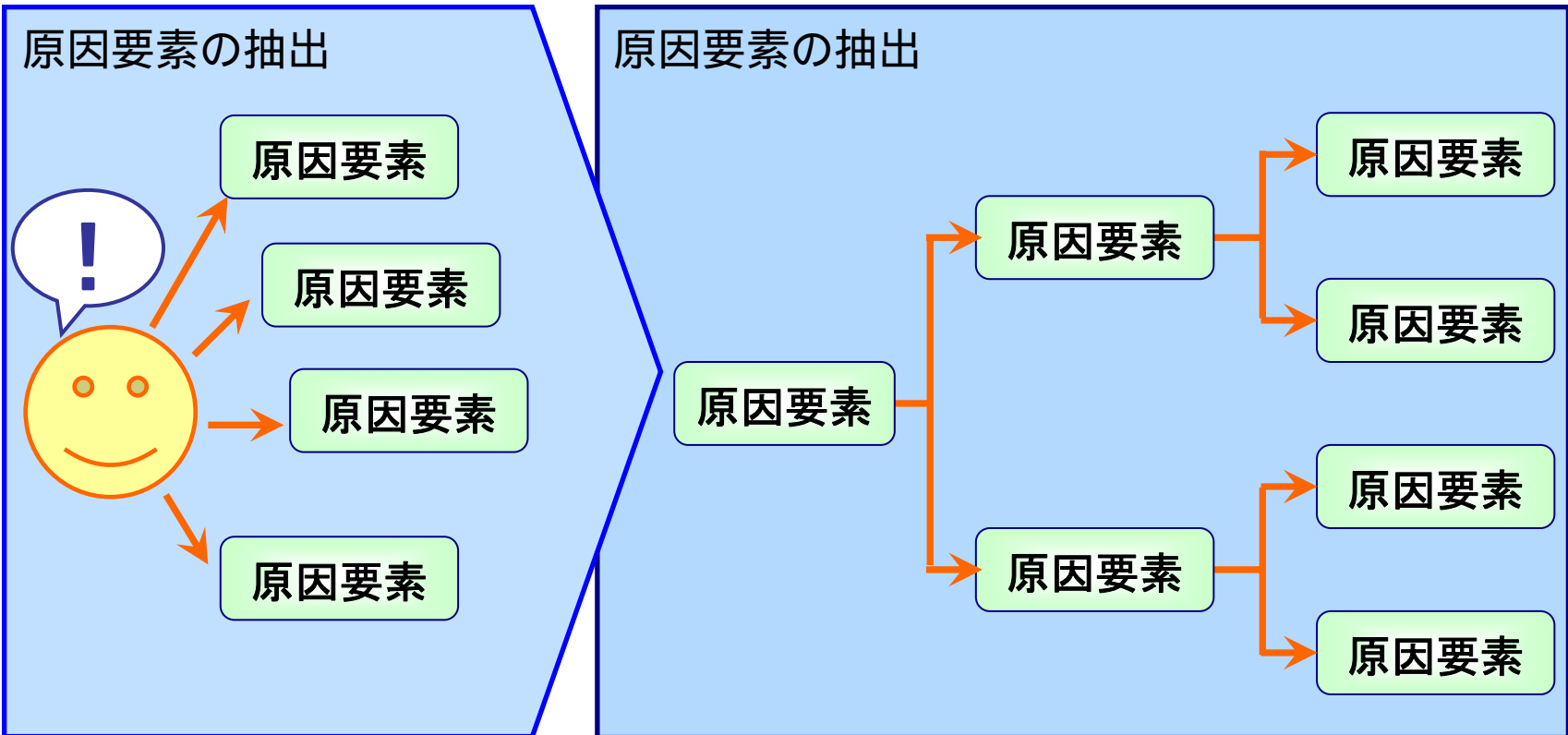


原因を抽出し、体系化する ①

POINT

原因要素の抽出と体系化を分離して行う
1人で考えずに、必ず数人が集まって考える
原因要素の抽出では、目標を定めて強制的に行う

原因要素の「抽出」と「体系化」の分離

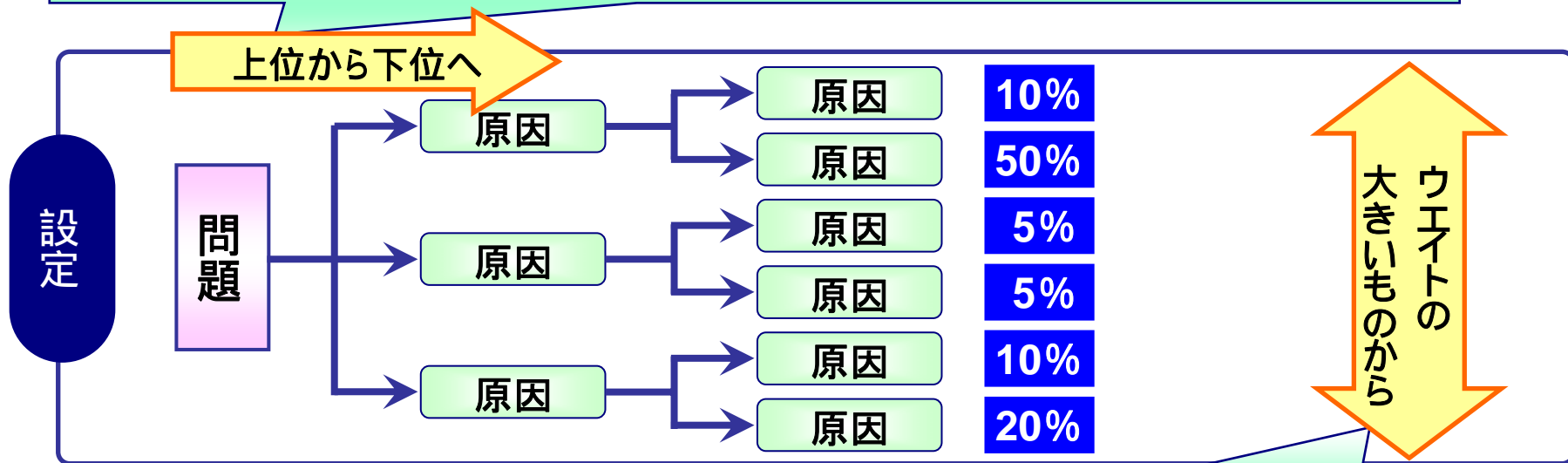


原因ウエイト値の設定方法

POINT

ウエイトづけでは、上から順に値を入れていくのは賢明ではない
上位から下位へ埋めていく（抽象段階を追って落としていく）
大きいものから小さいものへという順番でウエイト値を入れていく

- ・上位から下位へウエイト値を設定する
- ・原因が体系的になっていれば、常に2～4程度の原因ウエイト値を設定するだけでよい
- ・最後に、ウエイト値の掛け算を行えば、末端のウエイト値を算出できる

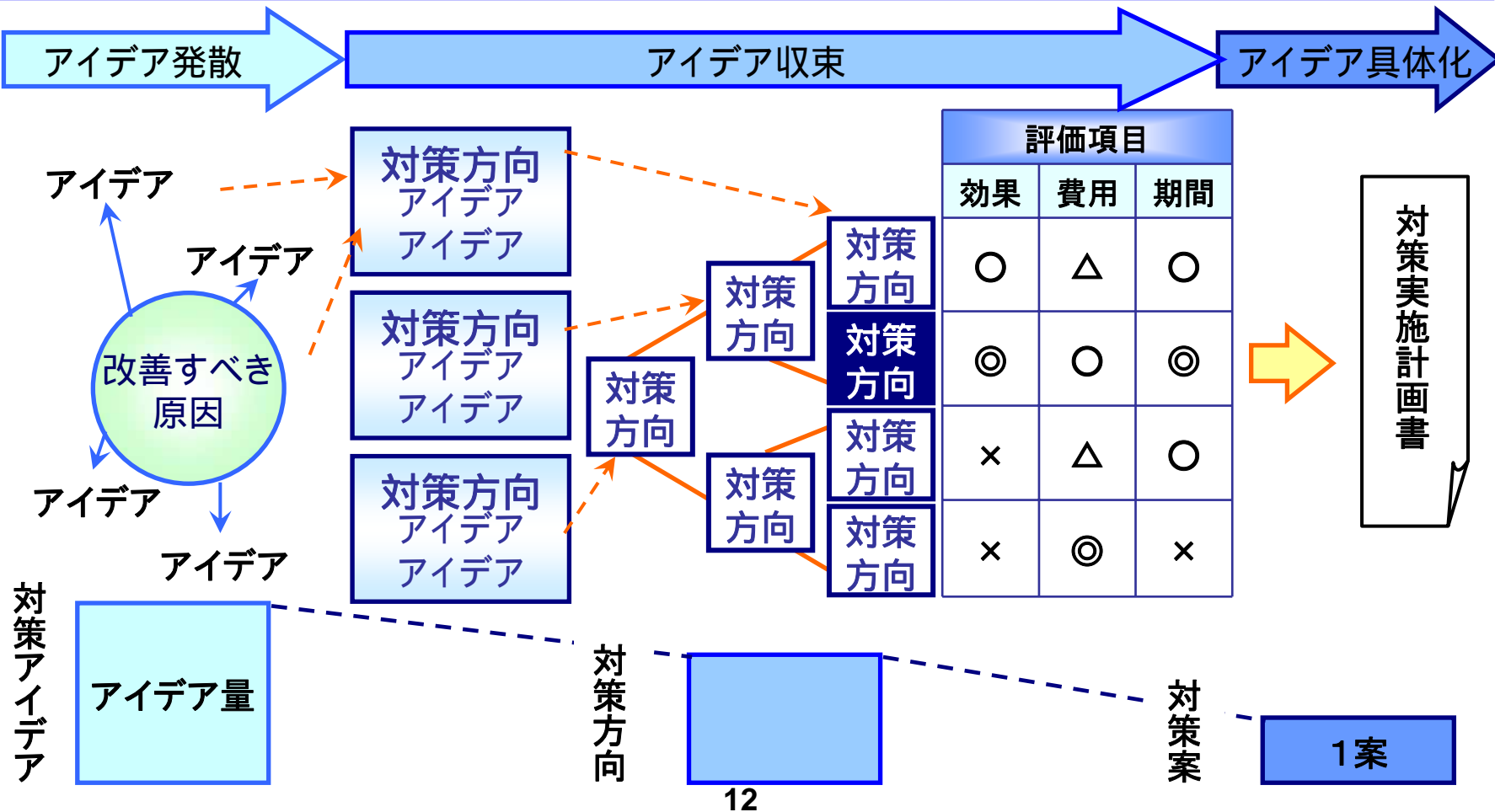


- ・最も大きいウエイトの原因を特定する
- ・その原因のウエイトが「50%」「60%」「80%」のどの程度かを確認する
- ・その他の原因のウエイトを設定する

対策アイデアを考え、具体化する

POINT

対策アイデアを数多く出す
アイデア抽出後、グルーピング、体系的整理、評価を行う
最後に、アイデアをより具体化する

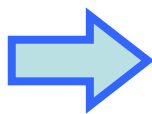


対策案を実施するための5つの視点

POINT

対策案の実施計画（モレ、抜けのないように）を作成する
環境整備では準備遅れのないように注意する
関係者への説明は協力を得るためにも重要

現状



改善後

現状を改善後の状態に変えるために
実施すべき項目のタイプは？

① 物理的準備

現状になく、改善後に
存在する道具やツール
など

② 環境整備

物理的準備事項を使用
するために必要な環
境の整備

③ 運用者対応

実際に使用する人
への説明や指導、教
育

④ 関係者対応

対策案を実施するた
めに、承認を得ておく必
要のある人への事前説
明、承諾

⑤ リスク対応

改善後に想定される
不具合を抽出し、その
対応を図る

対策を2つの側面から評価する ①

POINT

対策を実施して、終わりでない
実施した対策案が実施されているかを評価する
実施した対策案が効果を生んでいるかを評価する

目標達成度評価

設定した目標の達成度を確認し、その達成度を評価する

何もしていないが、指標自体が目標値に達してしまうことがある。そのため、完了要件を満たしているか、つまり、やるべきことをやったかも評価する。
逆に、完了要件を満たしていないながらも、想定外の外乱要因により、目標を達成できないこともある。その場合でも、実行自体を評価することができる。

完了要件実行度評価

改善案の立案時に定義した完了要件を満たしているか確認し実行度を評価する

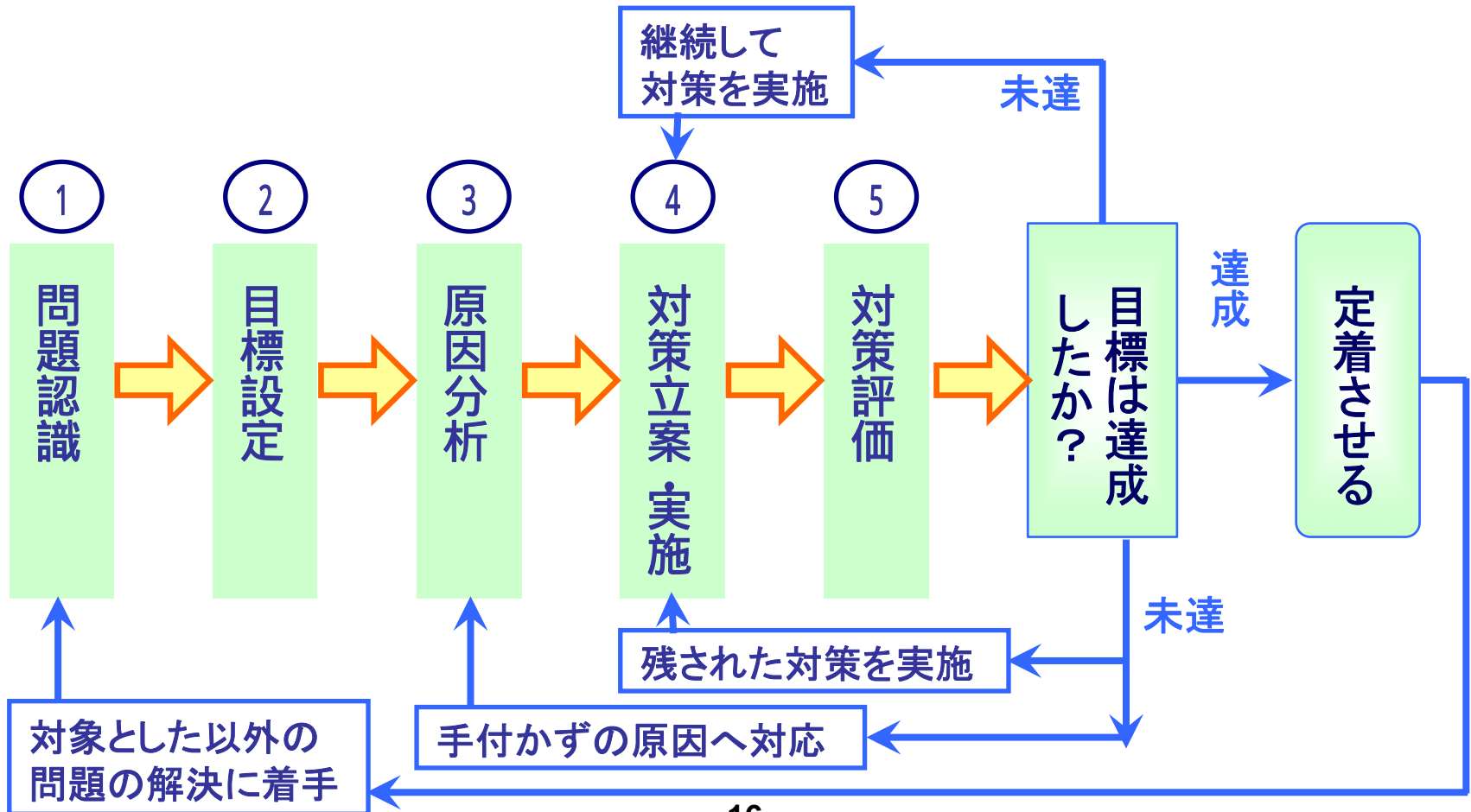
対策を2つの側面から評価する ②

		目標達成度	
		目標達成	目標未達
完了要件実行度	実行	やるべきことを行った上で 成果実現 ↓ 評価 ○	やるべきことはやったが、 想定外の状況になり 目標未達 ↓ 評価 △
	未実行	決めたことをやらなかったが、 目標値に到達 ↓ 評価 △	決めたことをやらず、 目標も未達 ↓ 評価 ×

問題解決終了後の、さらなる整理と分析

POINT

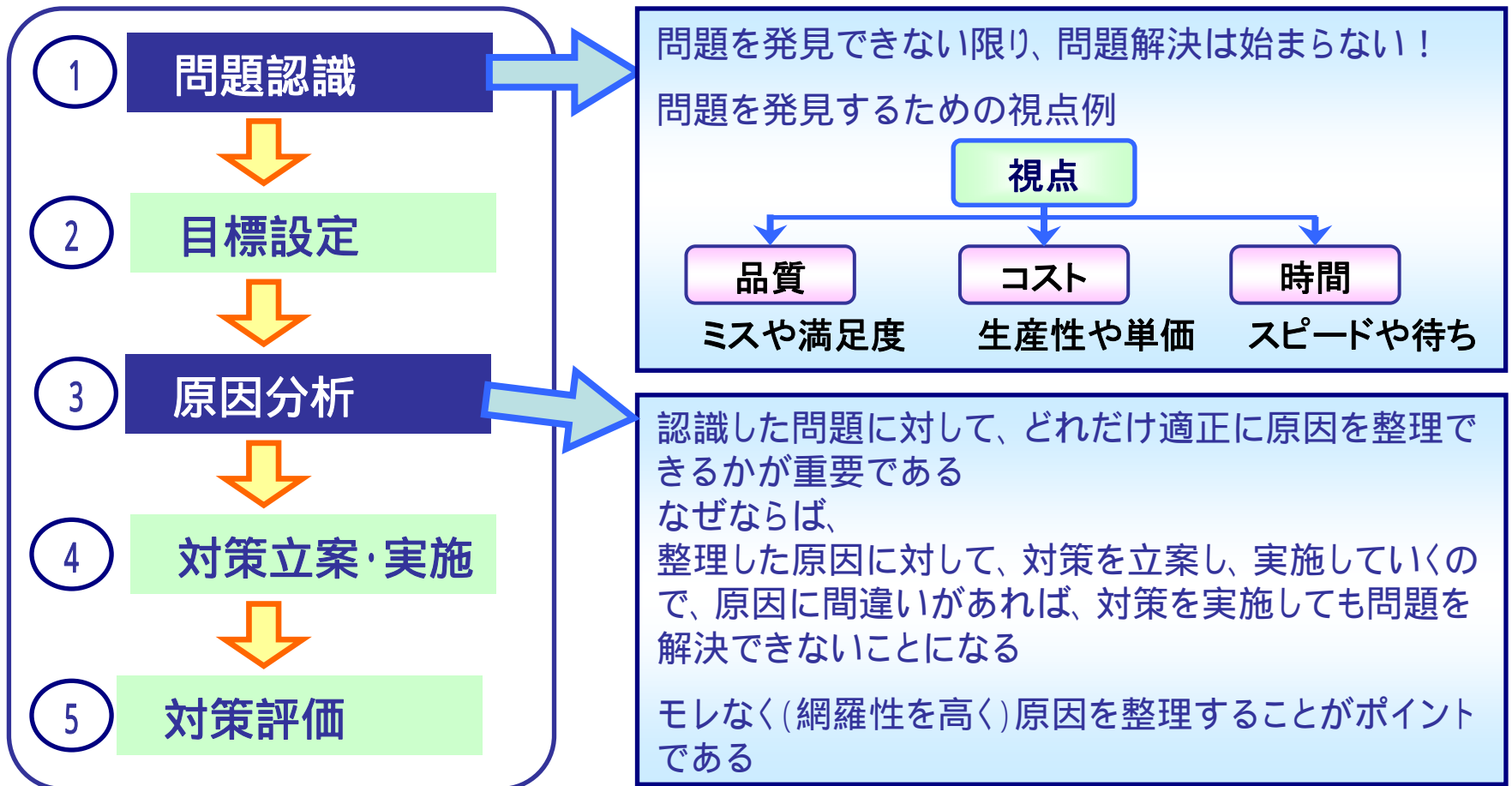
選定されなかった対策案の実行も考える
原因分析で解決対象としなかった原因への対策も考える
問題認識で対象としなかった問題解決にも挑戦する



「発生型問題」解決のポイント

POINT

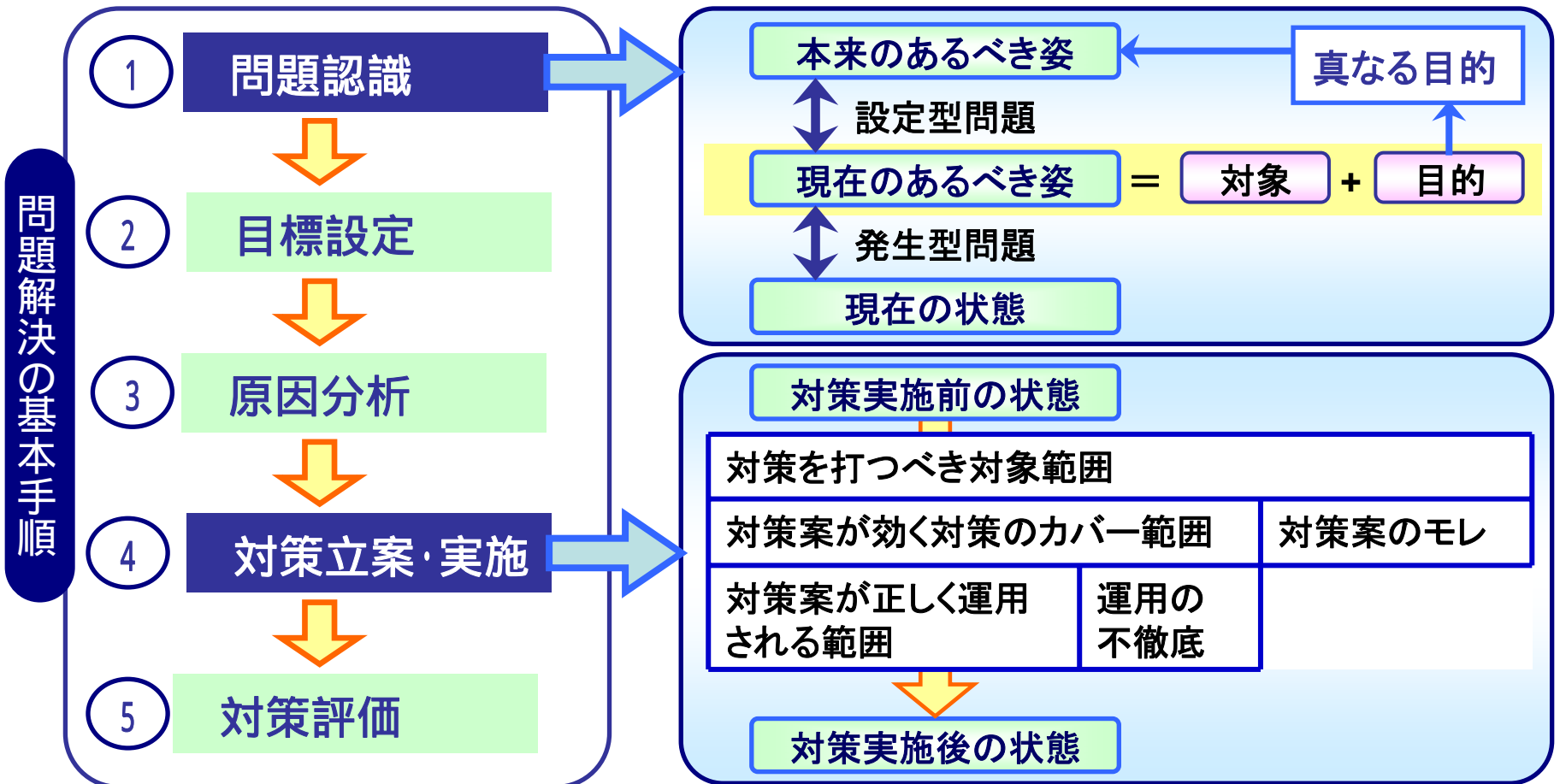
発生型問題では、問題認識と原因分析の部分が特に重要
「いかに問題に気付けるか」「いかに定量化、層別するか」
原因分析では、網羅性が十分であることを確認する



「設定型問題」解決のポイント

POINT

設定型の問題では、問題認識と対策立案が特に重要
理想の状態を考えるようにして、目標値を高く設定する
対策案のカバー率と運用想定率を考える



「将来型問題」解決のポイント

POINT

将来型の問題では、問題認識が特に重要
対象の人や物に注目して、どのような変化が起きるか考える
今の状態を、将来に向けてどのように変えていくかを考える

