［特別企画２］

# 「見える化」によるカイゼン意識の向上

田村智子
日本赤十字社東北ブロック血液センター

## 【はじめに】

当施設では，各課に設置されている改善推進チームが主体となり，課題解決に向けた改善活動に取り組んでいる。しかしながら，各チームの改善活動はなかなか思うように進まず，積極的に取り組んでいるとは言い難い状況であった。原因としては，これまで取り組んできた活動の内容やその成果が職員に十分に周知されていなかったことがあげられる。いわゆる活動が「見えにくい状況」だったために職員の取り組み意欲が高まらず，その結果，カイゼン風土が定着していなかったのではないかと考えられた。そこで，活動の情報共有を目的として「改善活動レポート」を発行し，「見える化」による職員の意識向上を試みたのでその内容について紹介する。また，今回，改善活動レポートの効果および職員のカイゼン意識を確認するためにアンケート調査を実施したので，その結果についても紹介する。

## 【取り組み内容】

### １　「改善活動レポート」の発行

作成は改善推進委員会の事務局である総務企画課が担当し，概ね２カ月に１回の頻度で発行した。完成したレポートについては所内イントラを利用して全職員に配布するとともに，ポスターとして所内掲示スペースに掲示した。内容は主に各チームの活動紹介，所全体の取り組み内容・成果，予算執行状況等であり，より多くの職員に関心を持ってもらえるよう写真やグラフ等を多く取り入れた（**図１**）。平成29年２月22日に発行したレポート（Vol.３）では，全課共通改善項目（コピー枚数削減，時間外勤務削減，有給休暇取得率向上）

**主な掲載内容と期待される効果**

**（１）各チームの取り組み紹介**
- アイディア，ヒントが得られる。
- 競争心が芽生え，活動意欲が出てくる。
- 他チームとの協力内容が明確になる。

**（２）所全体の取り組み紹介**
- 取り組みが仕事効率向上や費用削減に繋がっていることが理解できる。
- 職員全員が取り組む活動であることを意識できる。
- 「カイゼン」が身近なものとして感じるようになる。

**（３）予算執行状況・収支状況の報告**
- 活動が事業改善に繋がることを理解できる。
- コスト削減を意識して業務を行うことができるようになる。

**図１　改善活動レポート掲載内容**

の進捗状況，所全体で取り組んだ活動の内容・成果等について掲載した。また，平成29年８月25日に発行したレポート（Vol.６）では，事業全体の動きとカイゼン活動の必要性を理解してもらうために，東北ブロック及び血液事業全体の収支の推移，平成28年度歳入歳出決算概要，平成28年度東北ブロック事業概要等について紹介した。それぞれのデータをグラフ化してわかりやすくし，かつ推移の要因や背景についても解説を加えた。

### ２　職員のカイゼン意識に関するアンケート調査

対象は非正規職員を含む全職員151名（正規職員110名，その他41名）を対象とし，平成29年９月26日から10月３日の８日間で実施した。無料アンケート作成ツールを利用してアンケートフォームを作成後，専用URLを全職員に周知しWebによる提出を依頼した。調査内容は基本情報，改善意識，改善活動レポートについての計25項目である。

## 【結　　果】

### １　カイゼン活動の取り組み変化

課内勉強会の普及，情報共有の強化を図るための取り組み，５Ｓ活動等，前年度同期に比べると，課題解決に向けて積極的に取り組む課（チーム）が増えた。また，これまで気付かなかった所内の「ムダ」を見つけて提案をする職員も増え，実際に取り組んだことで経費削減にも繋がった。例）新聞購読数の削減，所内BGMの廃止，ユニフォームの変更等。

### ２　アンケート調査の結果

回収率は62.9％であり，非正規職員の配置割合が多い課で回収率が低い傾向にあった。

(1) 改善活動レポートについて

「改善活動レポートを読んで参考になりましたか」の質問に対し「なった」と答えたのは35.8％，「まあまあなった」は49.5％あり，参考になったと回答した職員は全体の85.3％だった。どのような点が参考になったか尋ねたところ「他課の取り組みを知ることができた」「意識向上に繋がる」「改善効果を数値やグラフで知り実感できた」「収支状況を知ることができ，全体の改善の動きがわかった」などの回答が多かった。

(2) 改善（カイゼン）意識に関する調査結果

「改善は必要だと思いますか」の問いに対して，「そう思う」72.6％，「まあまあそう思う」26.3％と，必要であると思っている職員は全体の98.9％であった。「改善に取り組みたいと思いますか」の問いに対しては，「積極的に取り組みたい」28.4％，「取り組みたい」67.4％，両者合わせると全体の95.8％であり，多くの職員はカイゼンが必要と考え，取り組みたいと思っていることがわかった（**図２**）。ただし，ルーチン業務が忙しいなどの理由で，「あまり取り組みたくない」と回答した人が４人いた。また「改善に取り組む時に何か障害があると感じますか」と尋ねたところ，はい（ある）と回答した人は全体の65.3％を占め，「どのようなことが障害となっているか」を聞いたところ，多かった回答としては，「時間がない」「職員のカイゼンに対する意識の差」「慣習を変えようとしない人がいる」「カイゼンにかけるコスト（人・経費・時間）が投資という意識がない」などだった。

## 【まとめ】

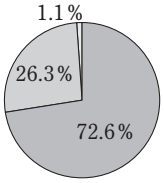
改善活動レポートの発行後，職員のカイゼン意識は少しずつ上向き，積極的にカイゼンに取り組む課（チーム）が増えた。アンケート調査では，「改善活動レポートが参考になった」と回答した職員が多かったことから「見える化」の効果があったことが示唆された。また，今回実施したアンケート調査により，現在の職員の取り組み意識や活動上の課題を知ることができたとともに，職員にとっては改めてカイゼンについて考える良い機会となった。

## 【今後の課題】

カイゼン活動に取り組みたいと思っている職員がいる反面，実際に活動に取り組むにあたり「障害がある」と感じている人が多いことから，職場環境の改善なども含め，活動しやすい体制を整えていく必要がある。当施設のカイゼン（改善）活動は道半ばではあるが，今後も「見える化」によるカイゼン風土醸成に努め，職員の意見を参考にしながら活動の活性化を図っていきたい。

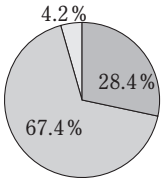
①「改善（カイゼン）」は必要だと思いますか？

| | | |
|---|---|---|
| ● そう思う | 69人 | 98.9％ |
| ● まあまあそう思う | 25人 | |
| ○ あまりそう思わない | 1人 | |
| ○ 思わない | 0人 | |



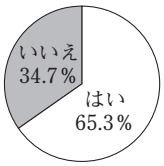

②「改善（カイゼン）」に取り組みたいと思いますか？

| | | |
|---|---|---|
| ● 積極的に取り組みたい | 27人 | 95.8％ |
| ● 取り組みたい | 64人 | |
| ○ あまり取り組みたくない | 4人 | |
| ○ 取り組みたくない | 0人 | |




③「改善（カイゼン）」に取り組む時に何か障害があると感じますか？

| | |
|---|---|
| ○ はい　（ある） | 62人 |
| ● いいえ（ない） | 33人 |




回収率62.9％（95人／ 151人）

**図２　カイゼン意識に関する調査結果**