

教育講演 4

改善活動を楽しもう！

[教育講演4]

改善活動を楽しもう
～クオリティーコントロールの視点から～

松山博之

佐賀県赤十字血液センター

筆者の前勤務先では1992年に改善活動を行いました。改善活動には懐疑的でしたが、長年の改善活動を見ていて、「改善とは人材育成」を目指していると理解できました。山本五十六の「やってみせ、言って聞かせ、させてみて、褒めてやらねば人は動かじ。話し合い、耳を傾け、承認し、任せてやらねば、人は育たず。やっている姿を感謝で見守って、信頼せねば人は実らず。」を実行するための方法論です。その方法論の一つがQC(クオリティーコントロール)です。

QCは小グループで現場の問題や課題を見出し、原因を解析、対策を協議実行し結果を評価する活動で、①QC会議、②Fact Control、③PDCA cycleを主要な柱としています。QC会議では改善テーマを決め、合理的な考え方で原因分析や対策を考える。この際の原則はグループ全体が意見やアイデアを出し合うことである。さまざまな発想法の手法を用いて全員に意見を述べさせることである。合理的な考えの基となる現状把握は経験や勘からくる「～だろう」ではなく、数字や写真を用いた事実(測定や計測)を基にする(Fact control)が大事である。対策を講じる場合は全部を実行するのではなく、最も有効と思われる対策を重点課題とし、具体的な目標を決めて全員で実行することが基本である。やるべきことを絞り込むことで、PDCAのPDが決まり、現状を正しく把握しておくことでCA、とくに活動の評価ができる。QCは活動のプロセスを重視するもので、結果はついてきたと考えるスタンスである。QC活動の例として、病院の「待ち時間を短くする」という例で、Fact controlや対策の重点課題の設定を説明しました。

QC活動を長年続けると、そのテーマが変遷していくことが分ります。第一段階は2S(整理・整頓)や3定(定位置・定品・定量)を中心とした在庫管理や現場業務の効率化など業務自体に注意が注がれる。第二段階は、次は自分たちのために働きやすい環境などを考えて始める。この中にはリスクマネジメントに通じる活動や、技能の差を少なくし、製品品質のむらをなくそうとする活動も含まれる。第三段階として顧客を意識した活動が生まれてくる。顧客の観点(製品品質の観点)から業務のありかたや、自分達の関わり合いを考えるようになる。第二、第三段階になり、自分の仕事に誇りを持ち、その社会的意義が理解できるようになる。第一段階で終われば、効率重視のぎすぎすした職場に陥り易く、第二、第三段階になるまで根気よく続けることが必要です。

QCが目指している人材育成や改善風土とはまづは、現場職員にここは「不便だ」、「危険だ」、「壊れてない?」、「警報じゃない?」などと感じさせることである。次にこれら気付きにたいして、「言っても相手にされないし」、「俺の管轄外だ」などの理由で行動をしないという状態から行動に移れるようにすることである。そのためには受け手側、多くは上司や先輩であるが、ダメとは言わずこの機会にコミュニケーションを広げていくという態度を示す必要がある。QC活動は活動グループだけでなく、活動を支援する上司や他の部署まで巻き込む活動なのです。現場作業員からの不満を改善テーマとし、現場作業員とコミュニケーションを広げた九州ブロックの例を紹介しました。

現場には、QCのテーマにはなりそうもないちよっとした身の回りの不便さなども多々ありま

す。こういった不便さをアイデアで克服するというEDK (Every Day Kaizen) という方法があります。EDKはすべての職員に適応され、不便な様子の写真と不便さが解消された写真に不便さというアイデア工夫の短いコメントを一枚のレポートにするという方法です。現状を少しでも良くしようとする態度を作るのに役立ちます。佐賀センターでのEDK事例を紹介しました。一方、QCという方法論を一般業務や事業目標達成に利用しようとするkaizen work shopなる考えも生まれています。QCはテーマを自由に選んでいましたが、kaizen work shopでは事業目標などをテーマとし、その事業に責任のある部課長クラスがリーダーとなり結果を出すべく、長いスパンで進めてゆくものです (図1)。

QC活動の人材育成と事業 (業務) との関わりを考えてみます。「待ち時間を短くする」という活動はボトムアップの改善活動です。これは結果として待ち時間の短縮ができてきましたが、そのプロセスを褒めるべきものです。しかし、「待ち時間

を短くする」というテーマは一般的にはトップダウンの命令となることが多いと思われます。「患者に優しい病院にすることが目標です。その一環として待ち時間短縮に努めなさい」などです。こうなるとこれは改善活動ではなく業務になります。結果が出れば「待ち時間が改善されました」と業務達成を褒められるでしょう。どちらも改善という言葉が使われますが、意味合いが違います。後者をカイゼンとカタカナで表記します。つまり改善活動で得られた人材や改善風土はトップダウンのより高見を目指すカイゼンを実行するためにあるとも考えられます。こういったカイゼンは改革へと続いてゆくと考えられます。

さあ、改善を始めましょう。若手職員はEKDから中堅職員はQC活動を通じ、自己の人間力を鍛え、若手の育成に励みましょう。業務に責任のある部課長は改善活動を支援するとともに、自分の業務にQC手法を取り入れてみましょう。そして変化をおこしましょう。

改善活動	EDK	QC	Kaizen WS	Project
目的	改善活動への参加	改善の力量UP	結果を出す	結果を出す 改革
期間	～4週	6～12月	準備6週・会議2日・フォロー～	～1年、2年
改善対象	自由	自由 (事業計画)	事業計画 企業理念	企業理念 新規事業
活動者	全職員	中堅以下	課長以下	社長以下 幹部リーダー
活動者役職	<div>管理支援</div> <div>リーダー</div> <div>メンバー</div>			10～15年 ～10年 ～3年 ～2年
所長・部長				
課長				
係長主事				
中堅				
若手				
新人				
その他				

図 1