

## 現場の作業人や長の声

- ・「物」の目で見る管理は実践しているが、生産指示などの「情報」の目で見る管理が不得意
- ・仕事を頼んだ側も頼まれた側も忘れてしまう。何度も言わないといけない
- ・いちいち口で言わなくても、聞かなくても頼んだ事が伝わるようにしたい
- ・勝手に仕事の順序を変えたりで困る。逆に頼まれた仕事がハッキリしなくて困る
- ・今日の仕事がどこまで進んだか聞いても分かりにくい。見ても分かりにくい

## 改善する人の声

- ・かんばんや伝票の所定位置を決めたが、置かないし埋もれたり、紛失して困る
- ・管理ボードや掲示方法を改善していくのだが、書く手間が増え三日坊主になる
- ・ポストや受け箱を段ボールや木の板でつくり使うが、いろんな物が入りだす
- ・工程の追加削減やレイアウトの変更があり、変化に追従するのが面倒
- ・目で見えるベスト位置に設置できない。(目立つように良い場所に設置したい)
- ・伝票や指示書を、そのまま管理の道具で使えないか
- ・コンピュータを使えばよいというが、検討ばかりでいまだに使えない

## かんばんケースの生い立ち

事務所や製造現場には生産指示書、現品表、出庫伝票、検査指示書、出荷伝票などいろいろな情報が飛び交っています。時々刻々と変化する指示や実績の情報を捕えるのは困難です。また、それを人が目で見て分かるようにするためには、さまざまな工夫と維持する努力が必要です。

改善のヒントは**いろいろな情報はほとんど紙に印刷されたもので、手に触れる物**であることに気がつきました。そこで物ならば整理・整頓・清掃の考え方を取り入れて、目で見えるようにしてはどうかと工夫が始まりました。

出荷伝票を出荷先別の出荷日順に並べたり、生産指示書をラインや工程毎に生産開始時刻毎に掲示したりと情報を目で見えるようにしていききました。そのとき掲示するのに段ボールやベニアでつくりました。しかし、長持ちしないし見ても悪いくともありましたが、なにより目で見える良い位置に設置できなかつたり、ラインの追加削減で口穴の追加削減が困難で、いつのまにか実態と合わなくなりました。

そこで、トヨタかんばん、指示票、宅配便伝票などがどのように経由して動き、人がどのように扱いは見るのか、最終的にどこに行きつくのかを追っかけながら数多くのトヨタ系企業、産業機器、家電企業でモデルチェンジやラインの追加削減、レイアウト変更でどのように管理道具に変化がかかるのか、数年をかけて試行錯誤を繰り返し実践で**情報の器**を考案しました。

**色**ですが、最初は白色でした。ところが指示書やかんばんは白色なので、離れた所から見ると入っていないように見えて進捗がわからなかつたり、発見が遅れて指示ミスにつながりました。そこで灰色にしたのですが、ケースの淵が反射して白の指示書に見えてダメでした。黒にすると有無がハッキリしてきたので黒に落ち着きました。

**サイズ**は最初、トヨタかんばんや指示書ではA4サイズの3つ折り4つ折り、出荷場では宅配便の伝票が入るようにしました。現場の声で伝票などポストから引っか抜かなくても斜めから見て書いてある情報が1/3から半分くらい見えたらいいねの要望があり、深さを浅くしました。また出荷場からは、職場がほとんど外の状態なので風が吹き込んで伝票がポストから飛んで無くなってしまうという事態が発生したので、宅配便の伝票が少し圧入状態になるように高さを変えていききました。

## 巧遅より拙速を尊ぶ改善マンから生まれた「かんばんケース」

- ・改善し易いため改善の着手やスピードが上がった
- ・出荷先やラインの追加削減の変化は伝票を扱う人が直接改善できるようになった。
- ・上司の怒鳴るような指示がへって、普通の会話ができるようになった。
- ・めったに来ない社長でも進捗が見えるといっている。
- ・前日から生産のやり繰りが作業者にも目で見えるようにでき、朝の混乱がなくなった。
- ・情報を物としてとらえて大切にできるようになった。(目で見える化のセンス・改善力が上がった)



