

以心草紙

● 問題を見つける

古跡 幹人
(2024年7月)

まず、「問題とは何か？」を考えてみる。

問題（ビジネスにおける）は次のように定義されている。

『問題とは、「現状」と「あるべき状態、あるべき姿」とのギャップである。』

「あるべき状態、あるべき姿」は、「目標」と置き換えると分かりやすいと思う。

さらに、問題には二種類ある。

一つは、現在存在している問題、つまり「在る問題」。二つ目は、目標達成後に更に高い目標を掲げた時、現状と目標の間に発生する隔たり、差、である。これらは敢えて「創った問題＝課題」であり、現状より高い目標を設定したことによって発生した「問題」である。

私達は、「在る問題」と「創った問題」この二つの問題を解決し続けなければならないのである。更に、現在存在している問題、つまり「在る問題」は、今まさに、しかも早急に解決しなければならない問題、例えば、クレーム、トラブル、ヒヤリハット、モラルの低下、士気の低下等によるトラブルの発生などがあげられる。

更に、「在る問題」には上記のクレームなどの「顕在化した問題」と「潜在している問題」及び「これから問題になるかもしれない問題」の三つが存在する。現在のところトラブルの原因となっていないが、何らかの変化、変化点を通過した

後にトラブルやクレームあるいは事故、ケガの原因となるかもしれない可能性があるモノを「潜在している（した）問題」として認識しておかなければならない。また、「顕在化した問題」と「潜在している問題」とは別に存在するのが「これから問題になるかもしれない問題」である。私たちを取り巻く環境（天候、社会情勢、法律、外交事情等）の変化（悪い方向にも、良い方向にも）によって顕在化する問題、あるいは顕在化しないかも知れないが、潜在する問題として念頭に置かなければならない問題がこれにあたる。

このように、「問題」を考えると、製造現場だけではなく厚生施設も含む工場内にはいろいろな種類の数多くの「問題」が存在することに気づくはずである。もちろん、「あるべき状態、あるべき姿」をどのレベルで設定しているかによって問題のレベルとその数も変わってくる。この以心草紙（2024年1月：目標管理）で記述したが、



（ 山口市 ： 白丁花 ）

「目標＝あるべき状態・姿」が現実的でない場合は、取り上げる「問題」も目標と同じく「幻」となってしまうので、注意を要する。現実的な目標とそのギャップ（問題）を取り上げなければならない。

問題を見つける、問題が見つかることは、そう難しくはない。

問題を見つける手段として、目標管理(PDCA)の実践で見つける（見つかる）場合と、日常の業務中に見つける（見つかる）場合があげられるが、書籍や論文、あるいはホームページ、SNSの記事など、オフタイムに「問題」として気付くことも多くある。更に、食品安全の規格（例えば、FSSC22000、ISO22000、JFS - C 等）の内部監査、審査会社による定期監査、顧客の第三者監査での指摘（不適合、推奨事項等）も、解決すべき問題である。この場合、風景化された問題*を指摘されることも多く、あらためて問題として再認識することがある。

※風景化された問題：当初は解決すべき問題として認識していたが、解決されないまま放置されることで、日常化（風景化）してしまい、目に付く身近な場所にある問題にもかかわらず、問題として認識できなくなっている状態

ここでは、日常の業務のなかで問題を見つける方法について記述する。



（ 山口市 ： 百日草 ）

言うまでもないが、問題は机の上には無い。机から離れて、製造の現場に赴き、現場・現物・現実を直視するいわゆる『三現主義』**で行動しなければならない。

※※三現主義：机上の空論ではなく、実際に現場で現物を観察し、現実を認識したうえで問題解決を図る。

現場：必ず現場に足を運ぶ

現物：必ず現物を手に取り視る

現実：必ず現実を自分の目で確認する

以心草紙（2022年10月）に三現主義について記したので参照願いたい。

問題を見つけるための三現主義での行動は、机から離れことから始まる。事務所から一步踏み出した場所は、すでに問題が積まれている。ここで認識をしておかなければならないことは、冒頭に記した通り『問題とは、「現状」と「あるべき状態、あるべき姿」とのギャップである。』ということ、つまり、「5S」「食品7S」といった基本となるもの、食品安全システムによって構築された「食品安全マニュアル」「規定類」「マニュアル・手順書」等に自らが表した文書化した情報は、「あるべき状態」「あるべき姿」を示しているということである。これらのことを頭に入れ、職場巡回を実施する。

来客、監査、審査前のチェック、PRPの実施検証（5Sパトロール等）、日常の業務としての見廻り、など目的によって、職場巡回の形態は変わる。

前者の場合、チェック項目とその内容をあらかじめ定め、その内容に沿って規格の達成度チェックを実施する。顕在化した問題点の確認が主体となる。一方、後者、日常の業務としての職場巡回は、規格の達成度のチェック（確認）は言うまでもなく、顕在化した問題の他、潜在している問題

の顕在化という重要な役割の他にこれから問題になる（かもしれない）問題の発掘のツールとして活用することになる。問題意識を高く持ち行動しなければならないのは言うまでもない。

では、どのような内容をチェックしながら職場巡回を実施すれば良いのか、以下を参考にさせていただきたい。

- ① 食品安全マニュアル（一次文書）、規定類（二次文書）が、実行され、守られているか。これらは、自社（自工場）の食品安全の基礎の部分であるので、基礎が揺らいでいないか確認。
- ② 行動規範（社内規則、衛生規範等）が、守られているか。これらは、社内風土とモラルの善し悪しを確認する。
- ③ 作業マニュアル、作業手順の遵守の確認。結果や行動、記録類の確認を実施する。
- ④ ①②③のチェック時に、未実施等の問題を発見した場合、次のことを確認・調査する。

実施できていないのは

- ・従業員の問題か
- ・管理監督者の問題か
- ・マニュアル等に問題はないか

関連記事“2022年5月、6月、7月：マニュアル（ルール）について”を参照していただきたい。

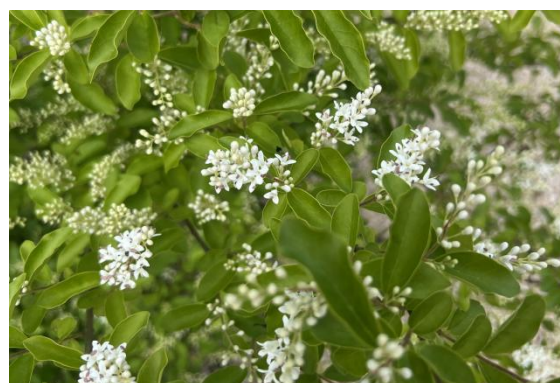
- ⑤ 生産性に関する内容のチェック
 - ・ムリ、ムラ、ムダは無いか
 - ・機械・設備は正常か、メンテナンスは十分か
- 関連記事“2022年12月：異常が「異常」であるとわかる”を参照していただきたい。
- ⑥ マニュアル、規定、規範、食品安全、品質、生産性等に問題はない（なさそうである）

が、現在よりももっと良くする手段はないか。など、など。

関連記事“2022年8月：形で見える仕組みを創る”を参照していただきたい。

このように多くの情報を頭にインプット（暗記）しておかなければならないのか？と、不安に感じられる方もおられると思うが、心配しなくても大丈夫である。巡回中に気になった事は、記録しておいて、その場で（緊急や急ぐ場合）、あるいは机について直ぐに、マニュアル、規定、手順等の文書と合致しているのか、実行されていないのか、実行されてはいるが、文書に問題はないか、などを確認すればよい。巡回を重ね、「あるべき状態、あるべき姿」とのギャップを確認することで、必要な情報は自然と記憶されるので、心配するにはおよばない。実践を積み重ねていただきたい。

巡回でなくても、ただ単に歩いているのはもったいない。単なる移動中であっても、意識してチェックの目を開いておかなければならない。管理者にはこういった意識が必要であり、そのような行動が仕事である。多能工化や教育を実施して、自身は極力ルーチンワークを少なくして、職場巡回の時間を作って、「在る問題」を見つけトラブル・クレーム等の芽を摘み、その解決はもちろんのこと、「創った問題」に取り組んでいただきたい。



（ 山口市 ： ネズミモチ ）