



慶應義塾大学ビジネス・スクール

演習：ボールペンのキャップ締め作業（A）

改善とは、「現状の仕事のやり方を抜本的に変更することで、目標の上方修正、あるいは標準の改定を行う行為」である。その際、とくに重要になる考え方が、目的手段関係である。仕事の目的が何かを考えることで、目的に合致した付加価値を生んでいる作業と、目的に合致していないムダな作業を峻別することができる。そして、仕事の目的に合致した付加価値作業だけで成り立つ作業（＝手段）を新たに考案することが改善そのものである。ここでは、ボールペンのキャップ締め作業という1人の作業者によって完結される簡単な物の組立作業の事例を通して、この付加価値作業とムダの識別方法、および改善案の着想方法について論じる。

ボールペンのキャップ締め作業の手順を示すと、以下の6ステップとして記述できる。

- ① 左手でキャップを取る
- ② 右手でボールペン本体を取る
- ③ キャップとボールペン本体を近づける
- ④ ボールペン本体にキャップを締め込む
- ⑤ キャップの締められたボールペンを右手で持つ
- ⑥ キャップの締められたボールペンを箱のなかに入れる

もちろん、この6ステップは、たとえば「左手を伸ばす」「キャップを掴む」「キャップを持ち上げる」というように、もっと細かく記述することもできるし、反対にもっと粗く記述することもできるが、とりあえずこの6ステップを所与とする。さて、ここでどのステップが付加価値を生んでいる作業で、どのステップがムダな作業であろうか。

本ケースは、慶應義塾大学大学院経営管理研究科の坂爪 裕教授が作成した。本ケースは、クラス討議の資料として用いるためのもので、経営管理の良否あるいは関係者の判断の適否を示唆するものではない。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright © 坂爪 裕（2016年4月作成）

設問 1. 「始めの状態」と「終わりの状態」を記述しなさい。

設問 2. 付加価値作業を明らかにしなさい。

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール
