

特集
1


改善・指導講座④

「改善 = 会社のため」という「誤解」を粉砕する・には

「自分の仕事」の改善は
「会社のため」ではなく、「自分のため」にやるべき。
「やり易化&ラクちん化事例」の共有化で、
「改善=会社のためという誤解=誤った理解」を粉砕。
「各人」が「自分のための改善」に取り組めば、
「結果」として、「会社のため」にもなるのが「改善」。

改善前(問題点)	改善後(対策)
「色浴衣」を貸し出した。お客様の「着付け」に呼び寄せられることが多い。	「着入りの色浴衣の着付方法」をお客様へ、ご案内の際に、お渡しするようにした。


あらかじめ 先手対応 マニュアル化 写真化



効果 **わかり易化→誰でも・スクできる化**
業務の時間が増えた。

改善前(問題点)	改善後(対策)
「網天風呂」を掃除するのに「網目の細かい捕虫網」が必要だが、「取り付け枠」がよく破損していた。	ステンレス製の「兼師用網」の内側に「捕虫網」を重ねて組み合わせた。

【虫取り網】 目が細かい
【漁師網】 ステンレス 枠で頑丈
補助具活用 補強化



効果 **破損しない化→困らない化**
ステンレス枠は頑丈なので、破損がなくなった。

改善前(問題点)	改善後(対策)
商品を貸し出す際、「残りの在庫数」がよくわからなかった。	「商品の写真」を撮りコピーを作成。お客様に必要な商品を写真から選んでもらうようにした。

写真化 一覧化



効果 **スクわかる化→良くわかる化→やり易化**
在庫数もスク確認でき、サービス向上になった。

改善前(問題点)	改善後(対策)
パントリーに台車などが乱雑に置かれていた。fssが進まなかった。	「片づける場所」に「テープ」を貼った。

テープ化 分別化 区別化



効果 **すっきり化→わかり易化→やり易化**
片づける場所が明確になり、5Sが徹底された。

創意とくふう | 9

2017 No.431

特集 1

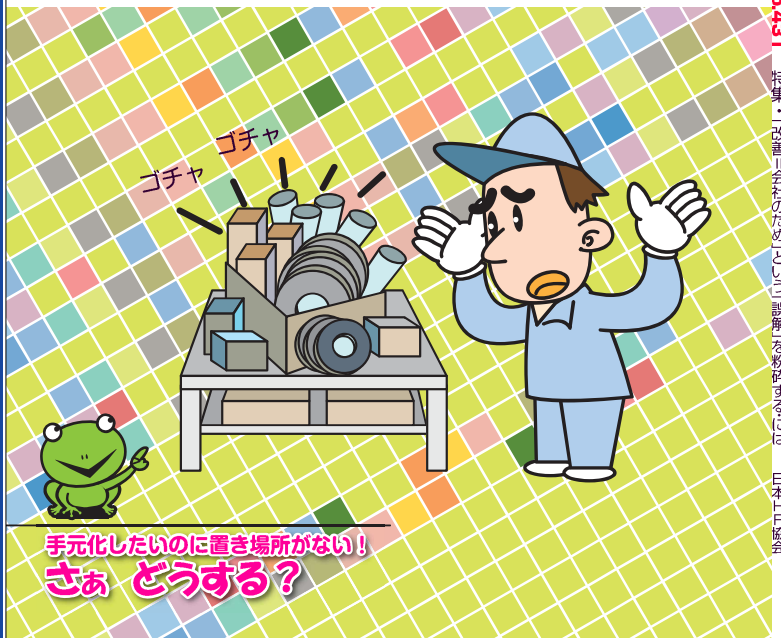
改善・指導講座④

「改善=会社のため」という「誤解」を粉砕する・には

■ 特集 2 ■

「活スペース」で「狭さ」を克服

株式会社矢田製作所



やり易化・ラクちん化の改善事例を 多数・大量に紹介↓共有化

改善が不活発な「会社&職場」では改善に対する「3つの誤解」がある。それは、

- ①「改善」大変
- ②「改善」会社のため
- ③「改善」仕事とは別の余計なこと

——という「思い込み」である。それゆえ、

- ①「改善は難しい」
- ②「改善をやらされてる」
- ③「改善どころでは・ない」

——という声が出てくる。このような「誤解」誤った理解を解くには「わかり易い簡単な事例」を

「多数&大量」に紹介することだ。「多数&大量」とほどの程度か、とりあえず10件、さらに30件、できれば100件くらいが望ましい。

☆ もっとも、「わかる人」、すなわち「聡明な人」ならば、「1」を聞いて、「10」を知るだろう。

だが、「改善を誤解している人」に、「1」をわからせるには「10の事例」が必要だ。

もちろん、「自社・自職場」の「実際の具体的な改善事例」が好ましい。だが、それだけの改善事例がなければ、

「他職場・他社・他業界」等における改善事例との「組み合わせ」でもかまわない。

☆ 本誌2017年2月号で「改善」大変という誤解を解いて、「改善」小変を「実感↓理解↓納得」してもらうには「〇〇した・だけ」という「だけ・改善事例」が効果的と説明した。

「改善」会社のため」という誤解を粉碎して「改善」自分のため」と、「実感↓理解↓納得」してもらうには、どのような「改善事例」が有効だろうか。

自分の仕事の改善は 自分のためにやるべき

社員にとってメリットのある改善

やり易化事例

ラクちん化事例

快適化&安全化事例などを
大量に紹介→共有化することで

改善＝会社のためという

誤解を解消&粉碎

それは、

- ①「やり易化・改善事例」
- ②「ラクちん化・改善事例」

——である。

つまり、「自分の仕事」が、

- ①「やり易くなった事例」
- ②「ラクになった事例」

——などを「多数&大量」に紹介することで、「改善」自分のため」と実感される。

もちろん、社員が「自分のため」に「自分の仕事」をやり易化・ラクちん化すれば、その結果として、「効率化」や「生産性向上」、あるいは、「事故や不良・クレームの減少」などで「会社のため」にもなる。

だが、そのような「会社」にとってのメリットは「改善の結果」副産物に過ぎない。

「改善の主・目的」は、あくまでも「社員にとってのメリット」、つまり「仕事のやり易化・ラクちん化」などである。

もつとも、このようなことは理屈で説明しても、「わからナイ人」には、わからない。

「改善＝自分のため」という説明に「虚偽＝ウソっぽさ」を感じて「警戒&反発」するかもしれない。

そのような人には「言葉による説明・だけ」ではなく「実際の具体的な改善事例」が必要だ。

☆

「日本旅館協会」では、全国の会員企業を対象に、北海道から九州まで、10の都市で「日本縦断・改善研修」を計画している。

今月号では、研修用に提供された「簡単な改善事例」60件を基に作成した「事例教材」のいくつかを紹介。

これらは「サービス&接客業」での改善事例だが、職種や業種を超えて、「改善＝自分のため」であることが「実感→理解→納得」されるだろう。

「モメない化・トラブらない化」に「先手対応」による「予防改善」を

「サービス&接客業」でもつとも困ること、避けたいことは「お客様とモメること」だろう。

「お客様は神様」と言うものの「すべてのお客様」が「良い神様」とはかぎらない。「疫病神」もいれば、「貧乏神」もいる。

お客様に悪意がなくても、「誤解や勘違い」、または「根拠のない過大な期待」などで、モメたり、イヤな思いをすることがある。

しかし、それらに「悩まされる・ばかり」では、仕事にならない。プロのホテルマンや旅館ウーマンなら、先手を打って、「モメない化」という改善をすべきだろう。

とりわけ、最近は「外国からのお客様」が多い。言葉も違えば、文化や風

習も異なる。

従来の「仕事のやり方」だと、「文化衝突」によるトラブるは避けられない。よって、「トラブらない化」の改善が必要。

たとえば、


★「エアコンの使い方がわからナイ」

★「浴衣の着方が、わからナイ」

——などで、イチイチ・そのつど呼び出され、ワザワザ説明するのは、たまらない。

もちろん、「お客様」も好き好んで、そのような問い合わせをしているわけではない。

どうしていいか、わからナイから、困っているから、仕方なく、お願いしているのだ。ならば、

改善前(問題点)	改善後(対策)
インバウンドのお客様から「エアコンの使用方法」を電話で聞かれることがある。	各部屋のエアコンの操作盤に「英語の操作方法」を貼り付けた。
 <p>あらかじめ 前もって 先手対応</p>	
<p>効果 困らせない化→煩わせ・られ・ない化</p> <p>「操作方法の問い合わせ」がなくなった。</p>	

改善前(問題点)	改善後(対策)
外国のお客様に「ひざかけの使い方」の説明がスグできないことがあった。	「イラスト」をつけた。「日本語・英語・韓国語」の案内を作成して表示した。
 <p>表示化 多言語化 イラスト化</p>	
<p>効果 わかり易化→迷わせない化</p> <p>「お客様」にとって、わかりやすくなった。</p>	

「表示&案内の工夫」で「トラブらない化・モメない化」の改善

◎「英語による説明」
◎「写真による案内」

——などを、あらかじめ・前もって
用意する「事前対応・先手対応」で、
「イチイチ・そのつど・ワザワザ」と
いう煩雑から解放される。

特に、人間には「感情」というもの
がある。「聞かれて」から「答える」と
いう「事後対応」よりも、「聞かれる前
に対応」してもらおうほうが気持ちがい
い。

「おもてなし」とは、要求されてか
ら、やるという「受け身的なサービス」
ではなく、「お客様の希望・要求」を
事前に察知する「心配り」である。

もっとも、その一方で「人手不足」
という「現実的な制約」もある。
「生身の人間」が「生身の人間」に
応ずるのだから、互いにイロイロな
「行き違い・スレ違い・勘違い」など
のトラブルの種は尽きない。

たとえば、連泊のお客様の部屋を掃
除する場合、「ゴミ箱」に捨ててある
ものなら、あきらかに「ゴミ」として
処理できる。

だが、「ポリ袋」に入れたものが、無
造作に置かれていた場合、それらが
「ゴミ」か、そうでないか、即座に判断
するのは、難しい。

「ゴミ」だと思って回収したところ、
「必要なもの」を勝手に捨てられたと
いうクレームとなる。

あるいは、「ゴミ箱」以外のものは
捨てないという「客室清掃の原則」で、
そのまま、放置しておいたところ、
「ゴミを片付けてくれない」——とい
う苦情となることもある。

お客様にすれば、「ポリ袋」の口を
縛って、床に置いておけば、ゴミだと

判断するのが当然だろう——とい
うことだろう。

だが、ホテルの人間としては、勝手
に処分して、お客様に迷惑をかけては
ならない——という思いもある。

このようなトラブルを「防ぐ」には、
前もって、「ゴミである」ことが明確
にわかるような「タグ」や「荷札」を
用意しておくという改善がある。

これによって、「行き違い」による
「モメごと」がなくなり、気持ち良く、
快適に働ける。

☆

「表示や案内の方法」も時代と共に
変化する。昨今では、文字や写真だけ
でなく、お客様の「スマートフォン」
などと連動できるように、ハイテクの
工夫もなされている。

改善前(問題点)	改善後(対策)
「連泊のお客様」の 「ゴミ袋」らしきものでも 破棄しにくかった。	「ゴミ」だとわかるように 「Garbage」のタグを作成した。
わかる化→困らない化	
迷わない化	
トラブらない化	
効果 「ゴミ箱」に入っていない「袋」でも 「ゴミ」かどうか判断できるようになった。	

改善前(問題点)	改善後(対策)
「お出かけのお客様」に渡す 「ホテルカード」が 「日本語だけ」の表記だった。	「裏と表」に「日本語と英語」を 表記した。 URL や QR コードも入れた。
わかる化→役立つ化	
効果 日本人にも外国人にも使える。スマホで所在地がわかる。 外国人もグーグルマップなどで「当館の所在地」がわかる。	

やり易化・ラクちゃん化・困らない化 速く正確な改善的・手抜きができる

「忙しい職場」で困るのは、

★「〇〇さん・しか・わからナイ」

★「〇〇さん・しか・デキない」

——という状態。

もちろん、「〇〇さん」が、スグ対応
できればいいが、休暇や出張などで、
不在では仕事にならない。

また、「その人」が「別の仕事」をし
ていると、お客様を「待たせる」こと
になる。

それでは、この問題を解決するに
は、どうすればいいか。それは、

☆「誰でも、ワカる化」

☆「誰でも、デキる化」

——という改善だ。

では、具体的には、何を、どうすべ
るか。この場合の「典型的な対策」は

「マニュアル化・手順書化」だろう。

しかも、それを、

「文字による説明・だけ」

——でなく、

「写真化・イラスト化・図解化」

——すれば「よりわかり易化」となり、

◎「誰でも・わかる化」

◎「誰でも・できる化」

——が実現される

☆


もちろん、長年の「経験や熟練」を

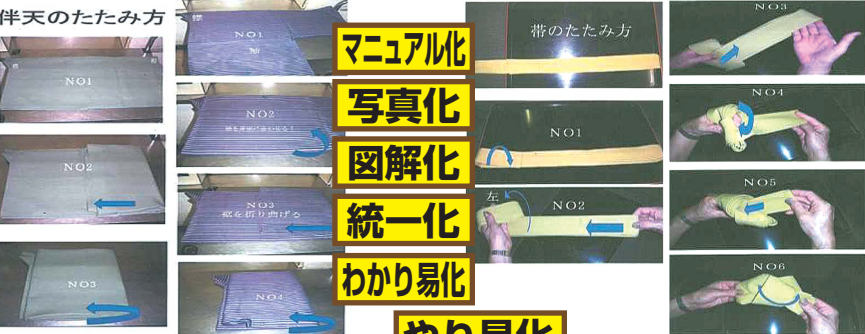
要する「高度な仕事」ならば、「〇〇さ

んしか・デキない」ということもある
だろう。

だが、ちよつと工夫すれば、「誰で
もデキる化」が可能なことまで「〇〇
さんしか・デキない」では、仕事にな
らない。

ゆえに、「その程度」のことならば、
「誰でもデキる化の改善」で、本当に、
熟練が必要な仕事にはじっくり・たっ
ぷり時間を投入すべきだろう。

改善前(問題点)	改善後(対策)
客室で麻雀牌を貸し出す際、 セットに「サイコロ」がなく お客様より指摘を受けた。	麻雀をしないスタッフにも わかるように、セットに必要な備品を 「写真入り」で作成した。
 <p>麻雀セット</p> <p>①牌(パイ) ②点棒 ③チーチャマーク 「東」と書いているプレート ④サイコロ2個 ⑤計算表(5枚用意) ボールペンセット</p> <p>写真化</p> <p>マニュアル化</p> <p>誰でもワカる化</p> <p>誰でもデキる化</p> <p>効果 誰でもセットができるようになった。</p>	

改善前(問題点)	改善後(対策)
浴衣の「帯の結び方」や 伴天の「たたみ方」が 統一できていなかった。	「結び方」や「たたみ方」を 写真で撮り、図解で説明した マニュアルを作成した。
 <p>マニュアル化 写真化 図解化 統一化 わかり易化 やり易化</p> <p>誰でもデキる化</p> <p>効果 「やり方」が統一されて 「やり直す手間」がなくなり、時間短縮になった。</p>	

「機能活用の改善」で「スグわかる化」→「スグできる化」

にも、スグに対処できる。

☆

宿泊予約の「電話受付」において、「すべての項目」を手書きするのは、「ムダ」であり、しかも、「間違い」の元である。

もちろん、昔は、すべて手書きだった。だが、今は、パソコンという便利な機械がある。

それらの機能をうまく活用すれば、「スグできる化」&「間違えない化」、すなわち、「速く・正確な仕事」ができる。

かつて、「速さ」と「正確さ」とは、「相反する」ものであった。ゆえに、「間違えないように、ゆっくり」

——などと言われていた。

だが、「パソコンの機能」をうまく活用すれば、「速さ」と「正確さ」の「相反するもの」の両立が可能となる。

これこそ、まさに、「機能活用」による「改善的・手抜き」である。

てはならない。なぜなら、「お忍びの宿泊」ということもあるからだ。

「顧客のプライバシー」を守るため、あくまでも、お客様からの「問い合わせ」を待たなければならない。

それゆえ、「忘れ物」の保管&管理が大変だった。かつては台帳につけていたのだが、今ではパソコンに入力している。

初期段階では、もっぱら「文字だけの記録」だったので、検索に、かなり手間取っていた。

その後、パソコンの性能が向上し、また、ストレージ容量の拡大にて、「写真による管理」ができるようになった。

「忘れものメモ」とともに、写真もデータ化しておけば、「問い合わせ」

「仕事」は次々にやってくる。また、「問題やトラブル」も次々に発生する。そこで「仕事のやり方の工夫」という改善をしなければ、

★「仕事に追われる」

★「トラブルに追われる」

——ことになる。

だが、「メンドウ・忙しい」などの問題を、即座に解決してくれる頼もしい味方がいる。それは「機能活用」という「改善の定石」だ。

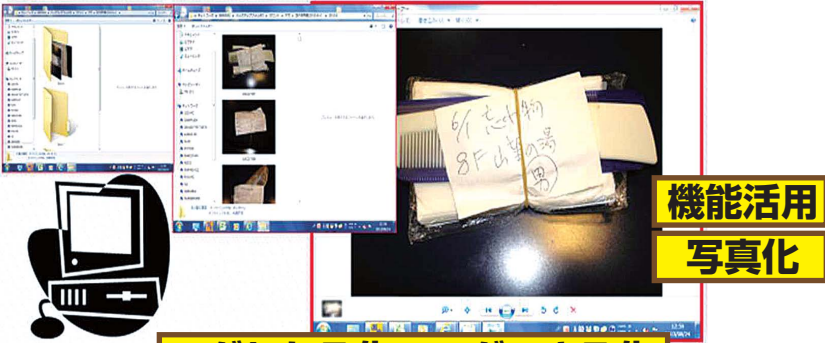
☆


宿泊施設ではお客様の「忘れ物」がある。それらは長期保存しなければならぬ。

親切心で、

「忘れものがありました」

——などと「お客様の自宅」に連絡し

改善前(問題点)	改善後(対策)
「忘れ物」の管理が大変だった。 テキストデータで管理していた。 お問い合わせ時に探すのも大変。	写真データで管理するようにした。
さがし易化	
	
機能活用 写真化	
スグわかる化→スグできる化	
効果 スグ探せるようになり、お客様への対応も迅速になった。	

改善前(問題点)	改善後(対策)
「お伺い書」で 「お客様名・部屋番号・日付」など すべて「手書き」していた。	「支配人君 NEXT」でプリントして、 「手書き部分」を最小限にした。
	
機能活用 定型化	
スグできる化 間違えナイ化	
効果 スグ記入できるようになった。「書き損じ」もなくなった。	

「見える化」→「わかる化」で 仕事の「やり易化・イライラしない化」

「ワカる」と「デキる」の間には、次のような相関性がある。

- ☆「ワカる」 → 「デキる」
 - ★「わからナイ」 → 「できナイ」
 - ☆「わかり易い」 → 「やり易い」
 - ★「わかりニクイ」 → 「やりニクイ」
- よって、「自分の仕事」を

- ◎「デキる化」
- ◎「やり易化」
- する・には、それらを
- ◎「ワカる化」
- ◎「わかり易化」
- すればいい。

「ワカる化・わかり易化」するにはどうすればいいか。それには「見える化・見やす化」など「改善の定石」が効果的だ。

では、「見える化・見やす化」する

にはどうすればいいか。「透明化・ま

る見え化」の「改善の定石」が有効。

「仕事のやり方」は「対象」によって異なる。「汁」の多い料理ならば、こぼさないように、丁寧な運ばなければならぬ。

「中身が見えない容器」だと、イチイチ、そのつど、中身を確認しなければならぬ。

また、「すべての料理」を一律に丁寧な運ばなければならぬ。もちろん、「人手と時間」が充分にあれば、ゆっくりすればいい。

しかし、人手が足りない時、宴会の準備などで、忙しい時にも、すべての仕事を丁寧にやっていたのでは、お客様を待たせることとなる。

ゆえに、「仕事のやり方」は状況に応じて、対象に応じて「使い分け」をしなければならない。

だが、「透明な容器」なら、中身が「見える化」→「わかる化」ゆえ、スグ、「適切な仕事のやり方」を選択できる。

また、モノゴトは「一緒くた」になっていると、わかりニクイ。そのため、「目的のモノ」を取り出すには、探さなければならぬ。



忙しい時に「探す」という行為は、「イライラ・バタバタ」や「間違い」の元凶だ。

ゆえに、とりわけ「忙しい職場」は「探さナイ化」。あるいは、せめて、「探しやすい化」の改善が必要。

それには、あらかじめ「分別化」と「表示化」すべし。

すると、「一目でわかる化」→「スグわかる化」、そして、「探しやすい化」→「やり易化」→「イライラ＆バタバタしない化」→「仕事の快適化」。

改善前(問題点)	改善後(対策)
重ねた番重の中身が見えないため持ち上げて見なければならない。器の中身がこぼれることがあった。	「透明な番重」に変えた。 見える化→わかる化
	 補助具変更 材質変更 透明化 やり易化
効果 重ねた番重が空か、料理が入っているか、下げたものかがわかる。「確かめるためのムダな作業」がなくなった。中身をこぼすムダも省けた。	

改善前(問題点)	改善後(対策)
お客様に貸し出す充電器の整理ができず、探すのに時間がかかる。また、「見栄え」も悪い。	「種類」ごとに「箱」に分けた。「テプラ」で「一目でわかる」ように表示した。
	 分別化 表示化 テプラ化 スッキリ化
効果 一目でわかる化→さがし易化→イライラしない化 スッキリした。探し易くなった。	

状況の変化に対応 顧客都合の多様化にも対処

サービス業とは「変化への対応業である」とも言われている。なぜなら、「様々な変化」に対応しなければ、「より良い顧客満足」を提供できないからだ。

現実には、サービスの現場は「様々な変化」にさらされている。たとえば、「天候」の変化。晴天なら、お客様に気持ちよく過ごしてもらえらるだろう。だが、いつも「晴れ」とは限らない。あいにく「雨天」の場合には、どうすればいいだろうか。天候は人間の力では変えられない。しかし、「天候の変化」に対応した

「サービスの工夫」という「自分たちの仕事のやり方」ならば、自分たちも変更できる。

☆ 京都のある旅館の部屋には、「雨の日の京都」という「パンフレット」が用意されている。

なにも「晴れた日の京都・だけ」が京都の魅力ではない——という心意が感じられる改善だ。雨の日には「雨の京都」を楽しんでもらえばいい。むしろ、そのほうが、却って、「心に残る旅行」になるかもしれない。

☆ 変化するのは「天候」だけではない。「お客様の都合」も変化する。

「何の工夫」もなければ、お客様の都合に「振り回される」ことになる。また、イロイロな制約で、お客様の要望に対応できず、迷惑をかけることになる。

それには「受け身的な対応」ではなく、「先手対応」が必要。次の宿に荷物を届ける「キャリア・サービス」には受付時間の制約がある。ならば「先手」をとって、チェック・イン時に、予約してもらおうようにすれ

改善前(問題点)	改善後(対策)
部屋の「案内ファイル」に「雨の日」のお勧め提示がない。	「雨の日」だから楽しめる「京都スポット」を地図とともに案内書を作成した。

雨の古都を歩きませんか ～見て、感じて、体験する京都～

状況対応

先手対応

効果 「お客様」に喜ばれた。	機会活用
「雨でも楽しめる京都」をアピールできた。	
	逆転発想

改善前(問題点)	改善後(対策)
キャリアサービス(駅や次の宿に荷物を運ぶ)に受付時間を過ぎて申し込まれ対応できなかった。	チェックイン時に事前にキャリアサービス利用の予定をお伺いするようにした。

あらかじめ

先手対応

困らない化

困らせない化

効果 お客様に迷惑をかけることがなくなった。	迷惑をかけない化
「朝の忙しい時間」に「キャリアサービス案内」をしなくてもよくなった。	
	やり易化→バタバタしない化

改善前(問題点)	改善後(対策)
「お年寄りのお客様」には ロビーの新聞が見づらい。	新聞の横に 「拡大鏡」をセットした。
見やす化	補助具・提供
効果 サービス向上になった。	顧客満足・向上化

改善前(問題点)	改善後(対策)
「和室での宴会」が、お客様の高齢化 や若い人の正座離れで不評。 また、「宴会の準備」も大変だった。	「和式のイス&テーブル」の 「宴会」を勧めるようにした。
変化に対応	
方法変更	
好評化	
やり易化=容易化	
効果 「正座」が苦手な「高齢者」や「若い人」にも好評。 他部署からの「応援」も容易になり、繁忙期の人手不足に対応できた。	

「高齢化・老齡化」への対応で 「自分たちの仕事」もやり易化・ラクちゃん化

ばい。

特に、「チェック・アウト時」には、フロントも混みあうので、そんな時「アレコレ・イロイロな要求」がなされるかと混乱する。

だが、先手を打てば、余裕をもって、確実に対処できる。

「受け身の対応」では「仕事のす

べて」がお客様の都合に左右される。だが、先手対応ならば、可能な範囲で「仕事の平準化」ができる。

すると、

- ◎「フライラしない化」
- ◎「バタバタしない化」
- ◎「慌てない化・焦らない化」

など「仕事のやり易化」ができる。

万物は流転し、常に変化している。ゆえに、「より良い仕事」をするには、その変化に対応しなければならぬ。

昨今の日本の社会の大きな変化は「高齢化」だろう。必然的に、客層も「高齢化」している。

ゆえに、サービスの提供も単なる「従来の延長」ではなく、「ひと工夫」が必要だ。

ホテルや旅館のロビーには、新聞が置いてあるが、「高齢化」に対応しているところは、「拡大鏡」も、一緒に、さりげなく置いている。

「細かい文字」が読みにくくなった「高齢のお客様」に喜ばれているのは言うまでもない。

☆
かつて、旅館での「宴会」と言えば、

畳に座ってするものだった。しかし、膝が悪い高齢者にとって、畳に座るのは苦痛である。

また、「椅子の生活」に慣れている若い人も畳での宴会は苦手だ。

そこで、「畳の宴会場」であっても、「和式の椅子・テーブル」を勧めるようにした。

その結果、「顧客からの好評」だけでなく、従業員からも喜ばれている。なぜなら、「畳に座るスタイル」だと、「配膳や片付け」などでは、「かがむ・しゃがむ」という動作が必要となるからだ。

だが、「椅子&テーブル方式」なら、

- *「かがまナイ化」
- *「しゃがまナイ化」

——ができるので、ラクにスムーズに仕事ができる。

繁忙期には「他部署のスタッフ」に応援を頼まなければならないのだが、「しゃがむ・かがむ」等の動作を伴う作業に慣れていない従業員にも好評。

「多様化」には「セルフ化・単純化・標準化」で対応

サービス業は、「変化への対応」であると同時に、「多様性への対応」でもある。

なにしろ、お客様の「背丈・だけ」でもマチマチだ。そのため、せっかく、「浴衣」を部屋に届けても、サイズが合わないこともある。

すると、ワザワザ、取り替えなど、余計な手間がかかる。また、お客様に「不快感や迷惑」を与える。

「改善のない職場」では「面倒だな」という愚痴が繰り返されるだけ。

だが、「改善マインド」のある職場では、このような場合、

「余計な手間」をかけるよりむしろ、セルフ・サービス化で、お客様に自分の背丈にあった浴衣を選んでもらったほうがいいのではないか——とい

うアイデアが出てくる。

そこで、「サイズ」がわかるようにハンガーに架け、自由に選んでもらえるようにした。これによって、サイズ違いによるトラブルや二度手間等のムダもなくなった。

☆

「アレコレ・マチマチ」で困るのは、お客様だけではない。従業員の「仕事の仕方」も多様である。

たとえば、「備品の発注」にしても、「早目に早目に発注する人」もいれば、「発注モレ」で肝心な時に、品切れで困る人もいる。

また、「多目の発注」で、過剰在庫になったり、足りなくなったり——などの如く、「改善のない職場」では、常に「過剰と不足」が混在している。

そこで、「発注カード」などの補助具をうまく活用し、発注の「定量化・定数化」、あるいは、「定期化」などの改善がなされる。

☆

「各人の仕事のやり方」が「標準化・統一化」されず、各人がそれぞれバラバラ・マチマチな仕事だと、
*「モレ」↑↓「ダブリ」
*「不足」↑↓「過剰」
——が発生する。

もちろん、「スペース」や「時間・資金・人手」などが充分にあるのなら、それらの「ムリ・ムダ」にも対応できるだろう。

だが、どの会社でも、どの職場でも「あり余るほどの経営資源」があるわけではない。「制約」の中で、仕事をするには、

- ◎「必要なもの」を
 - ◎「必要な時」に
 - ◎「必要なだけ」
- という「改善」が不可欠。

改善前(問題点)	改善後(対策)
部屋に届ける「浴衣」のサイズが合わないことがあった。	フロント横に「浴衣」を用意。「ハンガー掛」にして、「サイズ」がわかるようにした。
<p>困らない化</p> <p>迷惑かけナイ化</p>	
<p>効果 部屋への「お届け」が不要になった。トラブらない化</p> <p>「サイズの不合」による迷惑&トラブルがなくなった。</p>	

改善前(問題点)	改善後(対策)
「備品発注」が人によってマチマチ。「過剰発注」や「必要なもの」が足りなくて困ったことがあった。	「発注量・発注先」などを書いた「カンバン」を作成した。
<p>困らない化</p> <p>統一化</p> <p>カンバン化</p> <p>誰でもわかる化</p>	
<p>効果 「発注モレ」や「重複発注」&「過剰発注」がなくなった。</p> <p>モレない化&ダブらない化</p>	

改善するべき問題は

自分にとつての問題である

「何を改善すべきか、わからない」という声がある。

それは「改善＝会社のため」という

「固定観念」に囚われ、

*「コスト・ダウン」

*「顧客満足の向上」

*「生産性の向上」

——など、「会社にとつてメリットのある改善」を、しなければならぬと思いついてから。

「改善が得意な人」なら、ともかく、「改善初心者や改善が苦手な人々」が最初からそのような改善をやるうとしても、むずかしい。

だが、改善は「会社のため」にやる必要はない。「自分の仕事の改善」は「自分のため」にやるべき。

わかり易く言えば、

◎「やり易化・改善」

◎「ラクちん化・改善」

◎「快適化&安全化改善」

——などで結構。

自分が改善すべきは、「自分の仕事」における「自分にとっての問題」である。

では、「自分にとっての問題」とは、「どのようなもの」だろうか。それは、*「やりニクイ」

*「わかりニクイ」

*「忘れる」

*「間違える」

*「イライラ・バタバタ」

*「イチイチ・そのつど・ワザワザ」

——など。

つまり、各人が「自分の仕事」で、感じていること。

あるいは、日常的に直面していること。——などが、各人が「自分で改善すべき・自分の問題」である。

改善前(問題点)	改善後(対策)
荷物の「預かり札」が「名前のみ」の記入だったので「部屋名」を何度も確認していた。	「預かり札」に「部屋名」を追加して丸印をつけるようにした。

イチイチ・そのつど・ワザワザ

部屋名の頭文字に○をつけるだけ。

効果 スグ、間違いなく、荷物を部屋に運べるようになった。
わかり易化→やり易化&迷わない化→間違えない化

改善前(問題点)	改善後(対策)
客室用のえびせん(お菓子)の「発注・忘れ」があった。	「発注ルール&発注者」を両面に書いてラミネートした「かんばん」を作成した。 「発注用のFAX用紙」も作成した。

忘れない化

あらかじめ
カンバン化
定型化

効果 「発注・忘れ」や「ダブル・発注」がなくなった。
モレない化・ダブらない化

「やめる・減らす」の「改善的・手抜き」で「仕事のやり易化」

「改善」というのを、「アレコレ・イロイロなこと」をやることと思ってる人がいる。

そのためか、そのような人は、「忙しいから、改善でき・ない」「忙しくて、改善どころでは・ない」「忙しくて、改善は、けっして、」

「アレコレ余計なことをやる」
 ——ようなものではない。
 むしろ、

「余計なこと」を「やめる」
 *「ムダ」を「やめる」
 *「過剰」を「やめる」
 *「不要」を「やめる」
 ——のが改善だ。
 もちろん、すべてが「やめられる」わけではない。その場合は、

*「余計なこと」を「減らす」
 *「ムダ」を「減らす」
 *「過剰」を「減らす」
 *「不要」を「減らす」
 ——のが改善である。

また、かつて「必要だった」ものがいつまでも、「必要」とは限らない。「時代の変化」や「状況の変化」に伴い、いつの間にか「不要」となっているものもある。

それら「不要なもの」を、「昔からやっているから」「こうするようになってるから」——などと言って、前例踏襲で惰性でいつまでも「やり続ける」ほど、「ムダ」はない。「不要・ムダ」とわかったら、即座

に「やめる」のが「改善的・手抜き」である。

☆
 最近の機器は「アレもできる・コレもできる」——と多機能化している。しかも、条件を細かく設定できるようにしている。

たしかに、「多機能化・多様化」は便利である。だが、それが、却って「余計な手間」や「余計なムダ」をもたらしていないだろうか。

そのような場合、
 *「固定化」
 *「専用化」
 *「単純化」
 *「単機能化」
 ——などが有効だ。

「設定」は、自在に変えられるから、通常は「固定化」しておいて、必要に応じて「設定変更」すればいい。それが、状況による「使い分け」や「組み合わせ」という「改善的対処法」である。

改善前(問題点)	改善後(対策)
温泉が「低温」のため、「大・小」の「2つの浴槽」とも加熱して、湯温を調整していた。	「小・浴槽」については「低温浴の効能」を説明して低温のまま「源泉掛け流し」とした。
<p>この浴槽は「化石海水温泉」源泉かけ流しです。湯温39度程度ですので、ゆっくり時間をかけてお楽しみください。</p> <p>The water in this bath is fossil seawater from deep underground. The temperature is about 39 degrees Celsius (about 102 degrees Fahrenheit). Take your time and enjoy the pleasant warmth of this bath.</p> <p>此區温泉為「化石海水温泉」源泉。泉源溫度約為39度，請慢慢享受天然的溫泉SPA。</p>	
<p>効果 「温浴」と「低温浴・源泉掛け流し」の2種類を提供できた。「小・浴槽」は加熱不要となり、「エネルギーの削減」ができた。</p>	

不要やめた
 過剰やめた
 多様化
 選択化

改善前(問題点)	改善後(対策)
「モノクロで充分な書類」を間違えて「カラー印刷」することがあった。	「パソコンの設定」を「モノクロに固定」して、「必要な時」だけカラー印刷に。
<p>機能活用 使い分け</p>	
<p>効果 「間違い」による「ムダな費用」を削減できた。 ムダやめた・過剰やめた・不要やめた</p>	

「情報共有化」で 誰でもわかる化→モメない化・困らない化

「情報共有化」という堅苦しい言葉を「わかり易化」すれば、それは「誰でも・わかる化」だろう。

☆ 「ボイラー」が故障した時、どこに連絡すればいいのかわからない。「担当者」しか「知らない・わからない」ということでは困る。

機械というものは「担当者」がいない時に限って、その時を狙いすましたように故障するものだ。

だが、「連絡先」などを、カードやラベルで、「表示化・掲示化」すれば、「誰でも・わかる化」ができるので、「誰でも・連絡できる化」となる。

そのおかげで、たとえば、その時、不運にも、担当者がいなく・ても、「慌てない化・焦らない化」となり、

「困らない化」ができる。

☆ 「情報共有化」誰でもわかる化が必要なのは「連絡先だけ」ではない。職場の「改善事例&改善情報」なども共有化しなければならない。

なぜなら、「良かれ」と思ってた改善が「すべての人」に受け入れられるとは限らないからだ。「改善の意図・主旨」がうまく伝わらないと、「誤解や不満」、あるいは「混乱・トラブル」を引き起こすこともある。

ゆえに、「改善の推進&促進」にはただ単に、「改善を呼び掛ける」だけではなく、むしろ、「改善事例」や「改善に関する情報」の共有化が不可欠である。

そのような、

☆「改善状況の誰でも・わかる化」
☆「改善情報の共有化」
——が不充分だと、

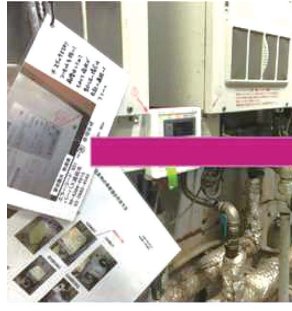
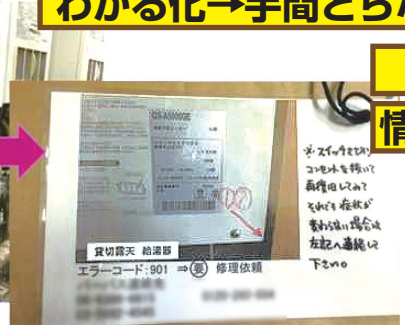
*「改善する人」は、改善するが、
*「改善しない人」は、全然しない

——というように、「改善する人」と「しない人」との「分化」が進行する。そして、やがて職場は「改善派」と「アンチ・改善派」に「分断化」されてしまう。

- ◎「改善ヒントの提供」
- ◎「改善事例の掲示化」
- ◎「改善ノウハウの共有化」

——などが積極的な職場では、「改善に消極的・否定的だった人」も少しずつ、改善に関心を持つてくれるようになる。あるいは、「ひとつの改善」が、「次の改善」につながり、「連続改善体質」の職場にもなっていく。

改善前(問題点)	改善後(対策)
「ボイラー給湯器」のエラー時に 施設管理者がいないと、メーカーへの 連絡先がわからず、手間取っていた。	修理メーカーの「連絡先」を ラミネートして給湯器に ぶら下げた。

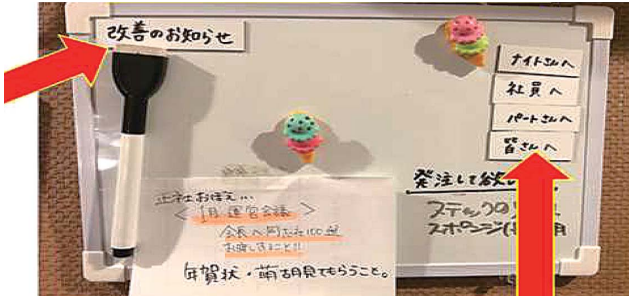
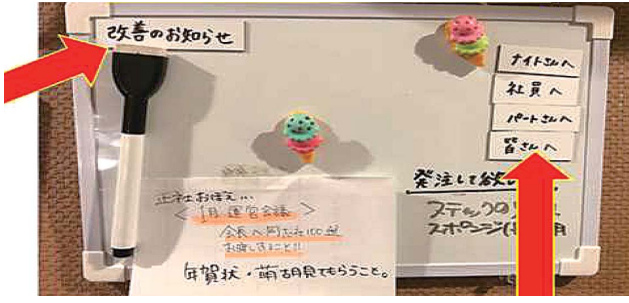



わかる化→手間どらない化

**表示化
情報共有化**

効果 緊急時に、誰でも、スグ、対応できるようになった。
誰でもわかる化→誰でもできる化=困らない化

改善前(問題点)	改善後(対策)
お互いの「改善点」が 伝わらなくて、迷惑をかけた、 混乱や不満が生じていた。	「情報交換ボード」を作成し、 「改善点」を共有化した。 お知らせや発注依頼などにも活用。

**ボード化
情報共有化**

誰へのメッセージなのかマグネットで明記し、
読んだらサインした。

効果 コミュニケーションが良くなり、お互いに困らなくなった。
良くわかる化→混乱しない化→困らない化

「改善の方程式・定石・公式」で 改善力強化→誰でも改善できる化

左頁は典型的な「問題↓解決法」の対応一覧、つまり、「改善の方程式・定石・公式」を、リスト化したものである。

左端の「問題欄」には「働く者」にわたっての「問題」、それぞれの職場で社員が実感している「問題」が記載されている。けっして「会社にとっての問題」ではない。

ゆえに、そこには「生産性・能率・効率・コスト」などの用語はない。

☆ 昔の古くさい「改善の教科書」には、「改善活動の目的」として、

- *「生産性の向上」
- *「仕事の効率化」
- *「顧客満足の上昇」
- *「コスト・ダウン」

——など、もっぱら「会社にとってのメリット」が強調されていた。しかし、そのような「考え方」は、もはや、「時代遅れ」である。

終身雇用で社員と会社が「擬似的・運命共同体」だった時代には「会社のため」自分のため」という方程式も成り立っていた。

だが、今日、「会社のために・改善しよう」「会社のために・改善してくれ」——などという「呼び掛け」が、どれも有効だろうか。

一部の「奇特な社員」ならともかく「大多数の普通の社員」に対しては、「やらされ感」を「もたらす・だけ」だろう。

「自分の仕事の改善」は、けっして

「会社のため」に、やるべきものではない。「自分の仕事の改善」は、あくまでも「自分のためにやる」べき。

よって、「改善すべき問題」は、「会社にとっての問題」ではなく、

◎「社員にとっての問題」

☆

◎「自分にとっての問題」——を「改善の対象」とすべき。

「このような問題」は「こうすれば解決できる」という「それぞれの問題」に対応する「解決法」は、既にすべて、わかっている。

それらを一覧化したものが「改善の方程式・定石・公式リスト」。

ただし、これらの「言葉・だけ」を覚えても何の役にも立たない。「事例+定石」の「組み合わせ」を「アタマの引き出し」に、大量に蓄積することで「改善力」、そして、「改善・指導力」を増強できる。

改善の方程式・定石・公式

改善の方程式：(改善=問題の裏返し)&(対策=原因の裏返し)

改善の定石：「対策」のパターン=「〇〇化」&「〇〇活用」

改善の公式：「解決」のパターン=「〇〇するな、〇〇せよ」

問題	対応(問題の裏返し)	原因	対策(原因の裏返し)
さがす	さがさナイ化 さがしヤス化 スグ見つかる化	あちこち バラバラ 使いっ放し	定置化・分別+表示 元に戻る化 検索機能活用
間違える	間違えナイ化 間違えられナイ化 間違いニク化 間違えテモ化	似ている 類似 混同・混在 転記	強調・目立つ化・目印化 色分け化・区別化 ボカよけ・フルブルーフ 転記するな、転用せよ
遅れる	遅れナイ化 遅れニク化 遅れテモ化	後手・受け身 グズグズ・ダラダラ 先延ばし	先手・能動・主導 とりあえず着手 スムーズ化・スマート化
忘れる	忘れナイ化 忘れニク化 忘れテモ化	後で そのうち 別々に	定期化・定時化・定例化 一体化・同時化・一括化 タイマー&アラーム活用
危ない	危なくナイ化 安全化 安心化	触れる 滑る 不備→不安	触れナイ化(カバー化) 滑らナイ化(滑り止め化) 予知・予測→予備・予防
わからナイ わかり難い 迷う	わかる化 わかりヤス化 迷わない化	見えない 複雑・煩雑 不明確・あいまい	見える化・視覚化 シンプル化・カンタン化 ハッキリ化・明確化
できナイ やりニクイ 困難・不便	できる化・やりヤス化 容易化・快適化 ラクちん化	複雑・煩雑 姿勢不自然 動作不自然	簡素化・簡略化 手順書化・順番化 屈まナイ化・捻らナイ化
イチイチ そのつど ワザワザ	あらかじめ 前もって 事前対応	事後対応 後・始末 内段取り	先手対応 前・始末化 外段取り化
ごちゃごちゃ グチャグチャ 乱雑・混乱	スッキリ化	いっしょくた 無分別 分散	分別・区別化 定置化・表示化 整理化・順番化
バラバラ バラツキ 不揃い	統一化 標準化 一元化	基準なし 別々に そのつど	定数化・定量化・基準化 測定するな判定せよ 調整するな、設定せよ
〇〇サンしか わからナイ できない	誰でも、デキル化 誰でも、ワカル化 新人でもデキル化	複雑・煩雑 カン・コツ 不共有	簡略化 マニュアル化 補助具活用・機能活用

創意とくふう 誌の

特徴&目的

異業種に学ぶ



改善事例教材

「改善=小変」は簡単なものゆえ、
「業種&職種」を超えて、改善の
「内容&ノウハウ」を理解できる。

「異なる業種&職種」から学べるのが、
改善の最大の「メリット&強み」

改善に関する定期的情報源

「改善=小変」は**継続&定着化**が不可欠。
それには改善に関する情報(刺激・知識・事例)の
定期的な提供が必要。

改善の情報誌

創意とくふう

創刊(1981年)

もっとも簡単で
もっともわかり易く
もっとも効果的な



改善ノウハウを研究→整備→体系化

異業種に学ぶ

改善に関する

改善事例教材

定期的情報源

年間購読(年間12回配本・消費税&送料込)

「改善ノウハウ&情報」の共有化のため**複数・割引価格**を設定

◎1部・申込 _____ =9,331円

◎2~9部申込(単価) =7,464円

◎10部以上申込(単価)=6,998円