

第1章

「改善に対する誤解」を粉碎する 「だけ・改善事例・教材」

「経営改革」や「経営革新」など全社的な「仕事のやり方」をガラリと変えるのは「大変」だ。

今までの「仕事のやり方」を全面的に否定して、それまでの「成功体験」もキツパリ捨てなければならぬ。

それに比べると、各人の日常的な

「仕事のやり方」を

*「小さく変える」

*「ちよつと変える」

*「少しずつ変える」

——という「改善」小変は、そんなに難しいことではない。

なのに、いまだに、多くの会社で、

①「改善が続かない」

②「改善が拡がらない」

③「改善が定着しない」

④「改善が活性化しない」

——という声が聞かれる。

あるいは、

①「どこから手をつけるべきか」

②「どのように指導すればいいのか」

③「どのように推進すればいいのか」

——などといった相談も多い。

☆

「たかが改善」の「指導・推進」や

「継続化↓定着化↓活性化」は、そんなに「悩むほどのこと」ではないはずだが――。

それなのに、なぜ、多くの職場で「改善の足踏み状態」が続いているのだろうか。なかには、改善活動をこじらせて、「改善アレルギー症候群」に陥っている会社もある。

改善を阻害する

「3つの誤解」&「3つのブレーキ」

その「主な原因」は、改善に対する

改善に対する

3つの誤解

誤解=誤った理解

大変

① 改善は

② 改善は 会社のため

③ 仕事と改善は 別のもの

①「3つの誤解」

②「3つのブレーキ」

——である。

「原因」がわかれば、その「対策」が立てられる。なぜなら、「対策」とは「原因」の「裏返し」だから。

よって、「改善」に対する「3つの誤解」を粉碎し、「3つのブレーキ」を解除すれば、改善活動の停滞は解消され、活性化される。

実際に「少なからぬ会社や職場」で、「長年のドロ沼的な改善不調」から、脱却し、改善活動の「定着化↓活性化」を享受している。

☆

改善活動を阻害している「社員の3つの誤解」3つの誤った理解とは、次のようなもの。

① 改善は「大変」

② 改善は「会社のため」

③ 仕事と改善は「別のもの」

——と思い込んでいること。

そのため、そのような社員からは、



改革 変革 革新



改善≠大 変=大 大きく変える

改善=小 変=小 小さく変える

「改善どころではない」
「改善活動をやらされている」
——などの声が出てくる。

☆

また、「上司や管理職」が頑強に踏み続けている「3つのブレーキ」とは、
①そんなものは「アタリマエ」
②改善の「モノマネ・パクリ」はダメ
③改善は「詳しく、ちゃんと書け」
——などである。

「ブレーキ」を踏んだままでは、いくら「アクセル」をふかしても、車は前に進まない。
「ブレーキ」を解除すればスムーズに発進し、その後、快適に加速することもできるのに。

日本HR協会では「誤解」を粉碎し、さらに、「ブレーキ」を解除するため、次の「改善セミナー・研修」を定期的&継続的に開催。また「改善テキスト」も提供している。

- ①基礎講座(誤解を粉碎)
- ②実施講座(ブレーキを解除)

「改善＝大 変」という誤解を粉碎するには、
「〇〇した・だけ」の「だけ事例」が効果的

「多くの会社」にて見受けられる、改善に対する「大きな誤解・典型的な誤解」は、「改善＝大 変なこと」という思い込みである。

そのため「多くの社員」は改善に対して、身構えて、力んで、肩に力を入れて、ゆえに、気楽に、手軽に、手つとり早い改善がデキない。

しかし、改善は「大 変なこと」ではない。なぜなら、「大 変」とは「大きく変える」と書くからだ。

「自分の仕事のやり方」を、「大きく変える」のは、たしかに「大 変なこと」だろう。

だが、改善は「小 変＝小さく変える」に過ぎない。「自分の仕事のやり方」を少しずつ、小さく変えていく——のが改善である。

なぜなら「大 変＝大きく変える」は「改革・変革・革新」、あるいは英語の「イノベーション」——などといった「別の用語」があるからだ。
「経営改革・経営革新」、あるいは、「業務改革」などは、従来の「仕事のやり方」を否定して、大きくガラリと変えること。

「社内&社外」からの抵抗も大きい。また、「リスク」も大きいので、まさに、それは「大 変なこと」である。

それに対して、「改善」は、そんな「大袈裟&大掛かりなもの」ではない。各人の「仕事のやり方」を、

- ①「小さく変える」
 - ②「ちよつと変える」
 - ③「少しずつ変える」
- という「小 変」である。

「誤解の元凶」は

非・改善的な「改善発表会」

もちろん、「改善」という「漢字の意味」そのものは、ただ単に「善く改める」に過ぎない。

だが、今日、産業界で使われている「改善・カイゼン」の意味は「小 変＝小さく変える」である。それがビジネス用語としての「改善・カイゼン」の世界的な定義。

なお、「カイゼン」という「言葉とコンセプト」を世界中に広めた英文書「KAIZEN」(今井正明・著)では「カイゼン」は次のように説明されている。

「その仕事の改善」は「その仕事をしている人」なら誰でもできる。その仕事に必要な「通常の能力」と「常識の範囲」でできるのが改善である。

☆

なのに、なぜ今なお、多くの会社で「多くの社員」が「改善＝大 変」と誤解

しているのだろうか。

その原因のひとつは、おそらく「改善発表会」や「改善事例集」における「選択基準の誤り」だろう。

とりわけ、「全社的な発表会」では、「改善・発表会」という名称にもかかわらず、そこでは、「大きな成果」をもたらした「大変な事例」、つまり、「業務改革・事例」が発表されたり、表彰されている。

また、「全社的な改善事例集」にも

- *「優秀事例」
- *「スゴイ事例」
- *「大掛かりな事例」

ばかり収録されている。

そのためか、「社員のアタマ」には、

- *「効果の大きなこと」
- *「画期的なこと」
- *「スゴイこと」
- *「大変なこと」

—— などといった「間違ったイメージ」が刷り込まれている。

「だけ・改善事例」による「改善」小変」の美感→理解→納得

「改善」大変」という「誤解」誤った理解」を粉砕して、「改善」小変」であることを理解してもらうため、

- *「簡単な改善」
- *「簡単な工夫」
- *「小さな変更」
- *「ちよつとした工夫」
- *「ちよつとした改善」

—— などの説明がされている。

だが、「改善」大変」と思い込んでいる人に「言葉の説明・だけ」では、通用しない。

そこで、是非とも勧められるのが、「自社・自職場」の具体的な「だけ・改善事例」を基に作成した「だけ・改善事例教材」を使用するための説明や研修である。

つまり、

- ◎「右のものを左にした・だけ」
- ◎「横のものを縦にした・だけ」
- ◎「ラベルを貼った・だけ」
- ◎「番号をつけた・だけ」
- ◎「線を引いた・だけ」
- ◎「色分けした・だけ」
- ◎「仕分けした・だけ」
- ◎「一覧化した・だけ」
- ◎「透明化した・だけ」
- ◎「表示した・だけ」
- ◎「減らした・だけ」
- ◎「やめた・だけ」
- ◎「変えた・だけ」

—— などのような「〇〇した・だけ」という「だけ・改善事例」を多数、紹介することだ。

実際の具体的な「だけ・改善事例」

Quick Easy:手っとり早く、簡単なKAIZEN事例

改善=問題の裏返し
対策=原因の裏返し



を見れば、「なるほど、ヨコのものをタテにするだけで、わかり易化・やり易化の改善ができる」と実感できる。そして、「改善」とは、けっして「大変なこと」ではなく、

- *「ちよつと変える」
- *「少しずつ変える」
- *「小さく変える」

—— という「小変」に過ぎないことが「理解→納得」される。

☆

次章から「日立金属・安来工場」の「改善研修・基礎講座」の「だけ・改善事例・30件」のうち「17件」ほど紹介する。

ただし、「研修講師」による「改善の定石」の乱雑な「追加記入」のためなどで、かなり「ドロくさく・見難いもの」となっている。

しかし、それも、実際の研修で使用されている「ナマの事例教材・見本」という観点から、どうぞ、ご容赦いただきたい。

第2章

「やめた・だけ事例」で 「不要&過剰」のムダ退治

とにかく、「やめる」に勝る改善はない。「余計な手間・カネ」がかからないので、スグできる。

☆
とりあえず、「戸棚の扉」や「容器の蓋」をやめてみよう。

- すると、その中に
- *「何が、あるか」
- *「どのくらい、あるか」
- *「どのように、なっているか」
- などが
- ◎「一目でわかる」
- ◎「良くわかる」

◎「スグわかる」
◎「誰でもわかる」
——という「見える化・わかる化」の効果を実感できる。

試しに「やめて・みる」

そもそも、それらの「扉や蓋」は、本当に必要なのだろうか。試しに1週間ばかり外してみると、必要か、それとも不要か、良くわかる。

そして、「安全や衛生」——などの観点から、やはり必要だとなれば、元

戻せばいいだけのこと。
何も考えず、ただ単に、これまでの延長で、惰性で存在させていた「扉」と、その必要性を確認した「扉」とでは、その「存在価値」が異なる。

☆
必要のない「扉や蓋」などがあるから、「見えナイ・わからナイ」という不都合が発生する。
そのため、イチイチ、そのつど、ワザワザ「開・閉」しなければならぬ。
開けたら、閉めなければならぬ。
そして、閉めたら、開けなければならぬ。

ない——という「ムダな動作」が繰り返される。

見える化・3段階

「安全や衛生」などの理由で、どうしても、「扉や蓋」が必要な場合には、それらを

- ◎「透明化」
- ◎「金網化」
- ◎「隙間化」
- ◎「覗き窓化」
- することによって、


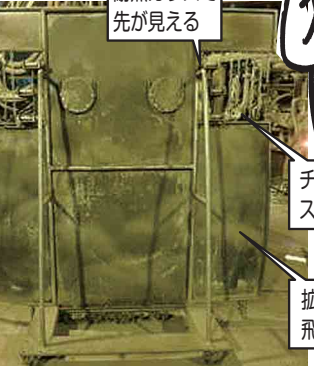
- ①「まる見え化」
- ②「半見え化」
- ③「ちよい見え化」

——という「見える化・3段階」を「実施↓実現」できる。

それらもダメな場合には、その中に「何」があるか、「どこ」にあるか

- *「表示化」
- *「写真化」
- *「地図化」

改善前(問題点)	改善後(対策)
棚の中に何が入っているか 分からない	棚の扉を取っ払った 「やめた」 「見える化」
	
効果 中身が見えるので 不要な物を置けず 整然と置くしかなかった	「あっさり化」

改善前(問題点)	改善後(対策)
炉内吹き込み時に使用する衝立は	耐熱ガラスを取り付け、前方の炉内
炉内状況が見えなく、衝立の横から、覗き込んでいた。	状況が監視できる。また、身体全体を覆えるようにした。
	
効果	探す時間が短縮出来た。また、見えるので整理して置く事を心掛けるようになった。

改善前(問題点)	改善後(対策)
棚に扉があり、中に何の部品が入っているかわからないので探すのに時間が掛かる。	棚の扉を外して何が収納してあるか一目で分かるようにした。
	
効果	探す時間が短縮出来た。また、見えるので整理して置く事を心掛けるようになった。

「やめて・みる」べきは「扉や蓋」などの「モノ・だけ」ではない。他に「やめて・みる・べき・コト」はないだろうか。

☆

「やめて・みる」べきは「扉や蓋」などの「モノ・だけ」ではない。他に「やめて・みる・べき・コト」はないだろうか。

「日立金属・安来工場」では、このような「扉・蓋」を

- *「やめた」
- *「取り払った」
- *「やめて・みた」
- *「取っ払って・みた」

などの改善が多い。

ナゼなら、それを「改善の第一歩」、「改善指導＆推進」の大原則としているからだ。

とりわけ、「海外の工場」における「改善指導・推進」には、非常に効果的とのこと。

改善活動が定着していない段階で、また「言葉」がうまく伝わらないのに「難しい理屈」で説明しても、あまり効果はない。

それよりも、不要と思われる「扉や蓋」を取り外して「見える」ほうが、はるかに、わかり易い。

それによって、

- *「見える化」
- *「わかる化」
- *「良く、わかる化」
- *「スグ、わかる化」
- *「誰でも、わかる化」
- *「一目で、わかる化」

の威力を「実感→納得」してもらえ。

そのほうが、アレコレ説明したり、クドクド説教するより、手っとり早く効果的だ。

これこそ、まさに、「見える化」の効用を「見える化」という「改善的な改善指導法」である。

「日立金属・安来工場」では、このような「扉・蓋」を

- *「やめた」
- *「取り払った」
- *「やめて・みた」
- *「取っ払って・みた」

などの改善が多い。

ナゼなら、それを「改善の第一歩」、「改善指導＆推進」の大原則としているからだ。

とりわけ、「海外の工場」における「改善指導・推進」には、非常に効果的とのこと。

改善活動が定着していない段階で、また「言葉」がうまく伝わらないのに「難しい理屈」で説明しても、あまり効果はない。

それよりも、不要と思われる「扉や蓋」を取り外して「見える」ほうが、はるかに、わかり易い。

それによって、

- *「見える化」
- *「わかる化」
- *「良く、わかる化」
- *「スグ、わかる化」
- *「誰でも、わかる化」
- *「一目で、わかる化」

の威力を「実感→納得」してもらえ。

そのほうが、アレコレ説明したり、クドクド説教するより、手っとり早く効果的だ。

これこそ、まさに、「見える化」の効用を「見える化」という「改善的な改善指導法」である。

改善前(問題点)	改善後(対策)
生産計画資料で重複や見えていない項目があるのではと感じた。	まず、生産計画資料から不要と思った項目を省いてみた。(結果何も指摘なく問題なかった。)
生産計画資料の作成(集計、転記・入力)に時間が多く掛かっていた。	生産計画資料から不要になった項目の集計、転記・入力時間がなくなった。
<p>重複やめたり わかりやすく</p>	
<p>効果 生産計画資料で不要になった項目を省いた事で、作成時間を減らすことが出来た。加えて集約できる情報は集約を行った。</p> <p>不要やめたり わかりやすく</p>	

改善前(問題点)	改善後(対策)
長期保管ダンボールの中身が見えない。	中身を写真に撮り貼り付けた。
<p>見える化 写真化 表示化</p>	
 	
<p>効果 見える化による探しやす化(今のところ探す作業はなし)。</p> <p>メガネ、マイク</p>	

もちろん、本当に「必要な書類」もある。それらは「やめる」わけにはいかない。だが、せめて、それらを「減らす」ことはできないだろうか。

「不要な項目」や「過剰な記載」を「スッキリした書類」となる。

作成するのも、それを読むのも、

*「つくり易化」

*「わかり易化」

た。ところが、ある年、忙しくて、提出が遅れていた。

いつ催促されるかヒヤヒヤしていた。ところが、いつまでたっても何の音沙汰もない。後日、おそるおそる県庁の担当者尋ねてみると、

「そのような報告書は不要」

「提出義務はない」

——との返事。そして、

「貴社が、毎年、律儀に持ってくるので、断わるのも悪いので、仕方なく、受け取っていた」——とのこと。

☆

★「不要な書類・データ」

★「不要な検査・測定」

★「不要な会議・会合」

——など。

「昔の必要」が

「今も必要」ではかきいらなくなつて

かつて、全国の小学校の身体検査で「座高測定」がなされていた。ところが、近年、「健康と座高」とは何の関連もないことがわかり、座高測定は廃止された。


このように、「昔」は、様々な理由から必要とされていたものでも、時代の変化とともに、不要となっているものが、多々ある。

なのに、その「変化」に気づかず、「不要になったこと」を惰性でやっていないだろうか。

☆

ある会社で、監督官庁である県庁に毎年、分厚い「報告書」を提出している



改善前(問題点)	改善後(対策)
朝会の実施により、類似の確認作業になるミニフォロー会議が形骸化していた。	朝会にて確認する内容を定例化して、ミニフォロー会議を廃止した。
関係者が集まって1時間近くの業務時間のロスになっていた。	ダブリ作業が無くなり、関係者の業務時間のロスがなくなった。
朝会で報告されずに、ミニフォロー会議まで共有されない内容があった。	起きた問題が都度の朝会でタイムリーに共有されるようになった。

作業時間 10名x1時間x2回/月=20時間/月 48,000円/月

効果 ダブリになっていた会議をやめたことで、時間のロスがなくなり、加えて朝会そのものの情報共有の質も向上した。

改善前(問題点)	改善後(対策)
Vベルト交換する際、加-を取り外す	加-を観音開き式にして、加-取付け
が、加-が大きく、重量物でもあるため挟まれ、腰痛のリスクがあった。	取外しを不要とした。

効果 : 加-取付け、取外しの時間短縮と、挟まれ、腰痛のリスクが低減した。

「必要以上の重複」、すなわち「過剰な重複」はムダである。

たとえば、書類における

- * 「不要な項目」
- * 「過剰な精度」
- * 「過剰な頻度」
- など。

あるいは、

- * 「重複した会議」
- * 「重複した議題」
- * 「会議の蒸し返し」
- などが「ムダ」の元凶である。

それらを、少しでも「やめる・減らす・カエル」ことで、「改善的・手抜き」ができる。

そして、それら、

- ◎ 「やめた・だけ・改善事例」
- ◎ 「減らした・だけ・改善事例」
- ◎ 「変えた・だけ・改善事例」

— など、数多く共有化することで、自分の仕事に「潜んでいるムダ」に、気づき、もっと「改善的・手抜き」の余地があることが納得される。

— となり、互いに「余計な手間」を手抜きできる。

また、「紙」ではなく、データ提出に変えれば、もっとやり易化できる。

このように、「仕事のやり方」を「やめる・減らす・カエル」の観点で見直すことで、「不要なムダ」を省く「改善的・手抜き」ができる。

「不要なこと」を、いつまでもやるほど「ムダ」なことはない。試しに、それらを「やめて・みる」ことによつて、それが、本当に必要か、どうかわかる。それによつて「惰性によるムダ」から脱却できる。

「やめて・みる」で
「潜在的なムダ」に気づく

「マジメな職場」では「重複のムダ」が多くなりがちだ。もちろん、安全や品質における「多重・防御」のように「必要な重複」もある。

だが、単なる「気休め」に過ぎない

第3章

「補助具」を活用した・だけで「やり易化」と「ラクちゃん化」

仕事において、身体に良くないのは「かがむ・しゃがむ・ひねる」などの動作である。

もちろん、ラジオ体操などでは、これらの動作を、適切に、組み合わせることで問題はない。

だが、「仕事や作業」ではどうしても「二つの動作」の「繰り返し」に片寄るので良くない。

- *「腰が痛い」
- *「やりにくい」
- *「つらい」

—などの声に対して、

◎「そのうち慣れるから」

◎「ガマンしろ」

—などと言われていた。

ガマンすれば、やがて慣れる。だが、慣れてしまうと、そのような「不自然な動作」という問題に気づかなくなる。

そのため「マズイ仕事のやり方」や「非効率&非能率的」な「仕事のやり方」が、いつまでも続く。

◎「そのうち慣れるから」

◎「ガマンしろ」
—という教育が繰り返される。
そして、「若いうちの苦労は買ってでもせよ」というアリガタイ説教もなされる。

「苦労」を「工夫」で解消すべし

一方、「改善の盛んな職場」では、「ガンバレ・ガマン」という「苦労」ではなく、「より良いやり方」への変更という「工夫」が求められる。

改善前(問題点)	改善後(対策)
低い椅子を移動する時に	椅子に取っ手をつけて
しゃがんで取り上げていた。	運ぶようにした。
しゃがみない化	補助具活用 ハンドル化
	
効果(しゃがむ面倒が無くなった。持たなくても良くなった。)	
「疲労軽減化」「楽ちゃん化」	やり易化 ラクちゃん化

つまり、

*「痛い」なら↓痛くナイ化

*「ツライ」なら↓ツラくナイ化

*「やりにくい」なら↓やり易化

—という工夫だ。

それには、「痛い・辛い・やり難い」など不都合をもたらしている原因を「ナイ化」すればいい。
すなわち、

◎「かがまナイ化」

◎「しゃがまナイ化」

◎「ひねらナイ化」

—など。

そのための手っとり早い方法は、



①「位置」を変える


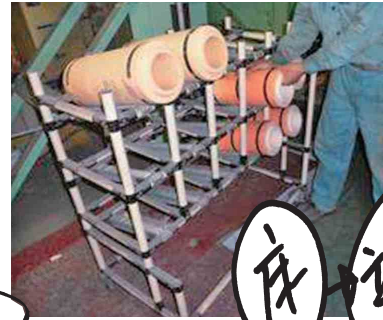
②「配置」を変える



—などだろう。

「位置や配置」を変更↓調整すれば「不自然な姿勢」や「ムダな動き」も、解消できる。そして、仕事の「やり易化・ラクちゃん化」ができる。

それでも、「苦労」が充分に解消できない場合、さらに「次の手」として、

改善前(問題点)	改善後(対策)
ゴミ箱を1箱づつ移動して掃除をしていた。	イレクターパイプでゴミ箱を3箱載せ車輪を付け移動させて清掃出来る様にした。
	
効果 一度に3箱移動し、清掃出来る事で時間短縮ができた。 12秒→4秒	

改善前(問題点)	改善後(対策)
バンド結束後煉瓦を床面に置き使用していたので使用する際に毎回屈伸運動をしていた	専用台車を製作しストライクゾーンに煉瓦を収納出来る様にした
	
効果 屈伸運動が無くなり、また煉瓦収納位置はコロを取り付ける事によって煉瓦取り出しが楽になった	

改善前(問題点)	改善後(対策)
作業場所まで、1人で工具等を運搬するために2台の運搬台車を使用して2回の運搬作業を行っていた。 (作業場所までの距離30m) (1.5往復時の総歩行距離90m)	イレクターパイプを使用し工具等すべてを一度に運搬できる台車を作製した。
	
効果 1回で全ての物を運搬出来るようになり歩行距離も60m短縮できまた、工具等も取り出しやすくなり作業性が向上した。	

「補助具・活用」という工夫がある。

「補助具・活用」で「スムーズ化・やり易化」

我々の仕事には「道具・工具・治具・器具」など、「具」のつくものがある。それらは「仕事」を補助して、快適にしてくれるもの。

一般的なものとしては、

- 「磁石・マグネット」
- 「反射鏡・ミラー」
- 「マジックテープ」
- 「キャスター・台車」

などイロイロある。

たとえば、「かがまナイ化」には、「ハンドル・取っ手」などの補助具が有効だ。

また、何度も、運ばなければならぬ場合は「台車・カート・キャリ」などの補助具で「一括化・一度化」をすれば、「面倒くさくナイ化」という「改善的・手抜き」ができる。

第4章

「定量化&表示化した・だけ」で「トラブらない化・困らナイ化」

「定量化」、あるいは「定数化」のなされていない職場では、「過剰」と「不足」が交互にやってくる。

肝心な時に、「部品や材料」が足りなくなる。そのため、そこで仕事が止まってしまう。

担当者は大目玉を食らう。すると、どうなるか。その担当者は、「過剰反応」をする。

「足りない」と困る」という脅迫観念から、常に多目に在庫する。そのため、いつも「早目&多目」に発注する。どうしても「過剰在庫」となり、収

益を圧迫する。そして、最後には、「不良在庫」となり、廃棄しなければならなくなる。

そのような「過剰在庫&不良在庫」が問題となると、今度はギリギリ発注となり、不足が発生する。

「重複・過剰」と「不足」の繰り返し

あるいは、不足に気づいて、慌てて発注したところ、すでに、別の人も発注しており、「ダブル・発注」という

ことになる。

そのような「重複・発注」が、たび重なる時、



「誰かが、発注しているだろう」と思って、誰も発注しなくなる。

そして、ある日、突然、在庫ゼロとなり、パニックに陥る。


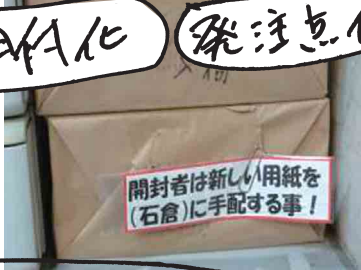
すると、次には、「念のため」

「念を入れて」

——などと、誰もが発注するので、またしても「ダブル・発注」。いつまでも、何も学習できない「困った



改善前(問題点)	改善後(対策)
試験作業票発行時に使用する色紙の在庫管理ができておらず、在庫切れにより規定の色で発行できないことがあった。誰も知らん顔をしている状態であった。	発注してから納入までの日数を調べて、その期間で使用する量を確認し在庫数を決定した。 仕切りに発注依頼をはさみ込み、用紙を使った人が発注担当に発注依頼用紙を渡すようにルール化した。
	
発注依頼用紙	発注後は発注済みであることが分かるように在庫の一番上に裏返しで置く。
効果	誰でも発注依頼をするようになった。

定数化
定量化
発注点化

改善前(問題点)	改善後(対策)
伝票印刷用紙を手持ちしているがどの段階で注文していいかわからず、多めに手持ちしたり、なくなる寸前に注文したりしていた。	入荷した新規の用紙に「入荷日を記入し、いつ入荷したか分かるようにし、残り一束になった時点の人が補充手配をかけるよう明示した。
	
効果	過剰な手持ちも、用紙が切れる事もなくなった。



わかる化
EVA化
発注点化

過剰な手持ちも、用紙が切れる事もなくなった。
発注不足
α化配なし

改善前(問題点)	改善後(対策)
ホースバンドの管理を購入した時の箱のままできていた。適用サイズも記入してあり便利だと思っていたが実際には一つの箱に色々なサイズが混入し数量管理もままならなかった。	大きさも数量も分かりやすくするため壁掛け式で管理するようにした。発注点も意識して同サイズのものも三段に分けて置くようにした。
	
効果	サイズが混同しなくなり必要なサイズが無いということが無くなった。又、同様に同サイズの物の過剰な在庫も無くなった。

ヨコ → 縦



合算化

改善前(問題点)	改善後(対策)
置き場がバラバラ(使用頻度の少ないものはキャビの中に収納)	おもて化(手前は毎日使うもの、奥は頻度の少ないもの)
	
効果	さがす無駄、しゃがむ無駄の排除(2分/日)。キャビの2S

手前化

手元化

さがす無駄化 × しゃがむ無駄化

改善前(問題点)	改善後(対策)
要領書を確認しないと	必要な保護具を
必要な保護具が分からなかった。	写真付きで明示した。
	
効果	一目で必要な保護具が分かるようになった。

一目でわかる化

写真化

表示化

職場」である。

「表示化」で
「誰でもわかる化」

ところが、改善の盛んな職場では、「定数化・定量化」という改善がなされている。

たとえば、「発注カード」などにて、「いつ・誰が・どれだけ・発注するか」あるいは、「発注・済」か、どうかなど「誰でも・わかる化」されている。

そのため、トラブること、困ることもない。よって、お互いに責めることもない。

まさに「人を責めず、方法を攻める」という「改善的な仕事のやり方」がなされている。

もちろん、「表示化」による「誰でもわかる化」という「情報の共有化」は、在庫のみならず、「仕事のやり方」のすべてに及び「より良い仕事ノウハウ」の共有化となっている。

第5章

「小袈裟化」で、手つとり早く、手軽に改善

「改善の実施」には「順序」というものがある。それは、

- ①「仕事のやり方・方法」の改善
- ②「道具・工具・治具」による改善
- ③「機械・設備・システム」の改善

—である。

わかり易く、簡単に言えば、

- ①「作業改善」
- ②「道具改善」
- ③「設備改善」

—である。

この「改善順序」を誤ると、「大袈裟なこと」になり、「多大なムダ」が発生

する。

たとえば「改善のヘタな人々」は

問題に直面すると、何も考えず、何も工夫せず、スグ③の「設備改善」、

「ロボット化する」といい、「

「機械化すれば、簡単だ」

「自動化すれば、問題解決だ」

「外注化すれば、安くできる」

—などを言う。

だが、そのような大掛かりなことは多大な「カネや時間」がかかる。また、稟議や手続きなど、イロイロな手間もかかる。

しかし、多くの場合、ちょっとした

「道具・工具・治具」など「補助具」の活用で、大掛かりな設備や機械など不要になることもある。

さらに、①の「作業改善」をすれば、それら「道具・工具・治具」すら不要となる場合もある。

「ちょっとした工夫で

「大掛かりな対策」を不要化

たとえば、ある工場で、何でも天井クレーンで移動させていたのでムダな

改善前(問題点)	改善後(対策)
<p>吊具置場までクレーンを持って準備していた</p> <p>クレーン待ちや、吊具を取りに行く、返すなどの余分な時間があった</p> <p>ワザワザ</p> 	<p>台車を作成し、移動しやすくした</p> <p>小袈裟化</p> 
<p>効果 クレーンの待ち時間(クレーン同士の干渉)や、無駄な移動時間が減り、使用場所で事前に準備ができるようになった</p> <p>木ばさ → 小袈裟化</p>	

「待ち時間」が発生していた。

そこで「クレーンを増設してくれ」という「要望提案」がなされ、検討が進められていた。

ところが、ある人が「そんなに重くないものはクレーンでなく、台車やカートのほうが、手つとり早く運べるのでは」と指摘した。

実際に、やってみると、たしかに、そのとおり。わざわざクレーンで吊り上げなくても、「台車」ならば簡単に、手軽に運べる。

また、大掛かりなクレーンよりも、格段に「安価な台車」ならば、必要に応じて、追加購入も可能ゆえ、さらに機動力の向上を図れる。

だが、話はそれで終わりではない。ある日、別の人が、

「作業の手順や配置などを変えれば、重たいものを、ワザワザ工程に移動させなくてもいいのでは」と言い出した。

試しにやってみると、まさに、その

大袈裟＝大掛かり＝ムダの元凶

カネがかかる&時間がかかる

手っとり早く改善を実施するには

小袈裟化すべし

小袈裟化するには

1 最初に
作業改善

仕事のやり方の改善

2 次に
道具改善

道具・工具・治具の改善

3 最後に
設備改善

機械・設備・システムの改善

とおり。移動させなくても、ちゃんと
できることがわかった。
そのおかげで「台車の購入」は不要
となった。まして、「クレーン増設」と
いうカネのかかる大掛かりなことは
「まったく不要となった」のは、言う
までもない。

「大袈裟・大掛かり」は 「最後の最終手段」

ところが、この場合、最初に「クレーン増設」という「大掛かりなこと」をやってしまったら、どういうことになるだろうか。

後日、

◎「台車やカートを使う」

◎「配置を変えて、移動を不要化」

——などのように「より簡単な方法」に改善された瞬間、「多大なカネ」をかけて増設したクレーンはまったくの「無用の長物」となってしまう。

もちろん、すべての仕事は、

「①やり方・方法の改善」

——で、うまくいくわけではない。

その場合には、「次善の策」として、

「②道具・工具・治具による改善」

——、すなわち「補助具活用」という改善をすればいい。

そして、それでもダメなら「最後の手段」として、

「③機械・設備・システムの改善」という「大掛かりな対策」も必要だろう。

だが、それはあくまでも「最終策」である。かつして、最初から「大袈裟なこと」をやってはならない。

なぜなら、「マズイ方法」のまま

で「自動化・機械化・ロボット化」だと

「マズイやり方の自動化・高速化」

になるからだ。

へタをする「不良やトラブル」の「大量・高速・自動・製造装置」となってしまう。

☆

また、外注化でも「マズイ方法」をそのまま「丸投げ・外注する」と、

「より良い方法」に改善して、その後、外注するのでは、「品質・コスト」など「大きな違い」となる。

とりわけ、「手間賃」を稼いでいる「外注者」は、「余計な手間」をかけた「より多くの手間賃」を歓迎するので、かつして、「ムダな手間を減らす」という改善はやってくれない。

ゆえに、マズ、「自社&自職場」で「仕事のやり方」を十分に改善した後、

「より良いやり方」で外注すべき。

「改善のない外注」丸投げ外注はただ単に「自社の利益」を外部に投げ捨てているようなもの。

☆

もっとも、このような「理屈」は言葉で説明したり、説教しても、かつして理解されるものではない。

しかし、実際の「補助具を使った」だけ「など」という具体的な「○○した」だけ「改善事例」を共有化すると、どうだろう。「手っとり早い改善実施の極意」を「実感↓納得」できる。