

3

ラベル・マークの

「ちょっととした鋭い事例」の研究

あるビール工場の話。もちろん、今では完全に自動化されているものの、昔は「ビール瓶」にラベルを貼る機械への「ラベル束」の補給は、人の手でなされていた。

そのため、時々「間違い」が発生していた。とりわけ、真夏の最も忙しい時期に、ラベルの「裏と表」を間違えてしまうことがあった。

すると、どうなるか。「裏返し」のラベル」、つまり、「真白なラベル」が貼られたビールができあがる。慌てて、「機械のスイッチ」を切っても、もう遅い。ラインには、大量の

「白ラベルのビール」が走っているというすさまじい光景。

現場の管理者は

「誰だ、こんなことをしたのは」と怒り狂っている。

「間違えた人」は小さくなって、

「すみません」

「申し訳ない」

「これから気をつけます」

——と言うしかない。

「改善のない職場」ではそのような「セリフ」が、いつまでも、毎年のように繰り返される。

しかし、「改善に強い職場」では

*「気をつけなくていいように」

*「注意しなくてもいいように」

*「改善しよう・工夫しよう」

——という声が出てくる。

「両面印刷」という 「画期的なアイデア」

マズ、最初に出てきたのは「ラベルの両面に印刷する」というアイデアである。

それは、

①「裏と表」があるから、

「裏表の間違い」が発生するのだ。

②「両面に印刷」すれば、もはや

「裏も表」もない。

③ゆえに、「間違い」は発生しない。

——というもの。

たしかに、「間違いの原因」にズバリ対応している素晴らしいアイデアである。

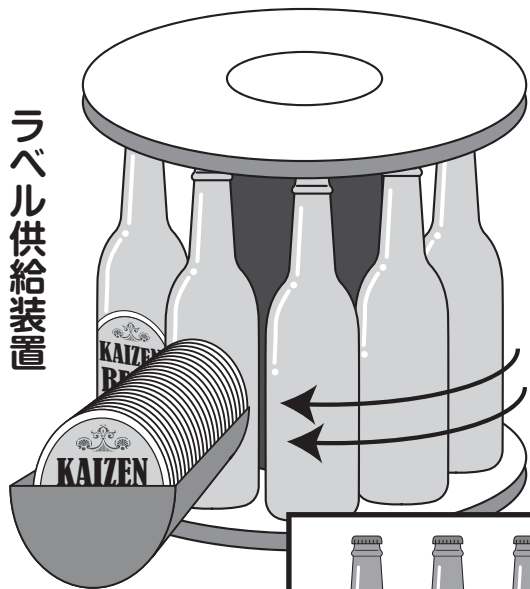
しかし、単なる「間違い防止の対策」としては、あまりにも大袈裟すぎる。「すべてのラベル」に両面印刷するコストを考えるなら、むしろ、時々、間違えて、機械を止めるほうが、むしろ、「安上がりだ」という意見まで、出てきて、残念ながら、このアイデアは不採用となった。

「ラベルの形」を 「非対称」にするアイデア

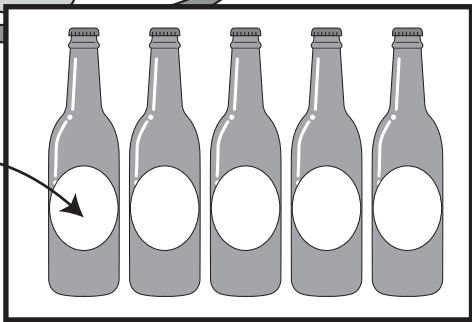
また、「ラベルの形」と「ラベル・ホルダー」の形を「左右・非対称」にするというアイデアも出てきた。

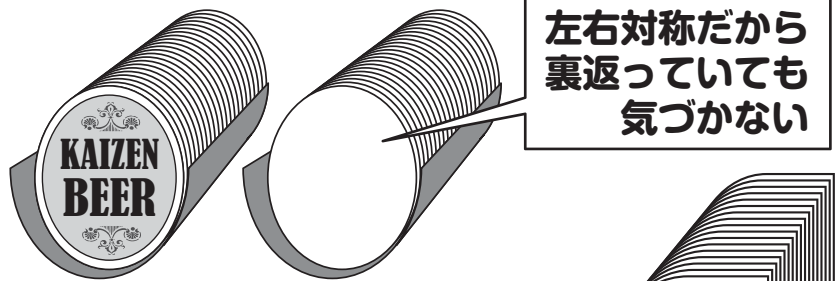
そうすれば、「裏返し」のラベルは

ラベル供給装置



裏表を間違えると
白ラベルに
なってしまう





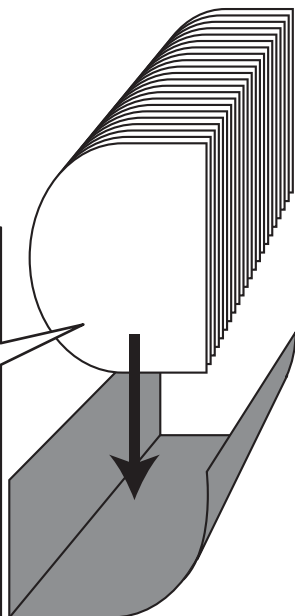
左右対称だから
裏返っていても
気づかない

両面どちらでも収まる



ホルダーに収まる

左右非対称にすれば
ラベルがホルダーに
入らないので
すぐ気づく



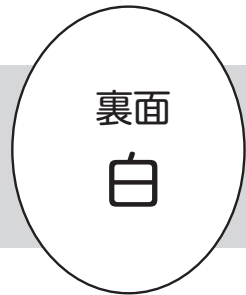
ホルダーに収まらない

オモテとウラがあるから 間違いが発生する。

片面印刷



裏面
白



両面印刷



両面印刷すれば
問題は解決するが……

「ホルダー」に入らない。そのおかげで、「裏表の間違い」は、完全に防止できる。

これもまた、

①「左右対称」だと、裏返しても、

「左右対称」のままなので、「間違いを検知」できない。

②「ラベル」と「ホルダー」を「非対称」にすれば、「裏返し」だと、

「ホルダー」に入れないので、「スグ、間違いに気づく」。

——という「原因」に対応した素晴らしいアイデアである。

まさに、「間違えられナイ化」¹¹「ポカヨケ・フールプルーフ」の原則になった秀逸な対策案でもある。

だが、このアイデアも、

①「ラベルのデザイン」は、そんなに簡単には変えられない。

②まして、単なる「間違い防止・だけ」のために、「商品の顔」であるラベルを変えるわけにはいかない

——などの意見によって、やはり、

「不・採用」となった。

☆

たとえ、「画期的なアイデア」でも、「コストや手間」など「現実的制約」でなかなか実施に結びつかない。

現実とは、そのようなものである。手っとり早い改善実施には、その現実に対処しなければならない。

「思いつき」がダメになつてから
「本当の改善」が始まる

「あるアイデア」が不採用になると、「改善のヘタな職場」は、そこで行き詰まってしまう。

そして、社員は

「素晴らしいアイデアを出したのに、会社は採用してくれナイ」

——と云つてフテ腐れている。

ところが「改善に強い会社」では、そのような「思いつきのアイデア」がダメになつてから、「本当の改善」が始まる。

そして、

- *「ナゼ、間違うのか」
 - *「ナゼ、間違いに気づかないのか」
 - *「ナゼ、間違いを防止できないのか」
- という「真の原因」への追究が始まる。

そこで、マズ、お互いの「仕事のやり方」を観察することにした。

すると、ホルダーにラベルを入れるために、両手で「ラベルの束」を持った時、「首」を傾け、「裏・表」が正しいか、どうかをチェックしていることがわかった。

そのような「仕事のやり方」だから、慌てていると、側面を見たとき錯覚することもある。

また忙しい時には、「手の感触」で、「大丈夫だろう」と思い込んで確認を怠ることもある。

そのため、「裏表の確認モレ」にて「裏表の間違い」に、つながっていた。つまり「そのような仕事のやり方」が「間違いの原因」だったのだ

「真の原因」が「やり方」なら「対策」は「やり方」の変更

「間違いの原因」が「やり方」にあるのなら、その対策は「やり方」を変えること。

すなわち、ワザワザ、「首」を傾けなくとも、ラベルの「裏・表」を確認できる方法に変えればよい。

そこで出てきたのが「ラベルの束の側面に線を引く」という極めて「簡単なアイデア」であった。

両手で持った時「目の前」に線があれば、「正しい持ち方」だ。もし、「その線」が見えなければ、ラベルは「裏返し」となっている。

「目の前」の「一本の線」ならば、いくら忙しくても、いくら慌てていても、見逃すことはない。

かくして、このビール工場における「ホワイト・ラベル事件」は「たった一本の線」によって、完全に解決され

たとのこと。

☆

もともと、毎回、毎回、「ラベルの束」の側面に「線を引く」のは面倒。

そこで、この「成功事例」に基づき「ラベルの側面に、線が出るように。ラベルの端に、何か印刷してくれ」

——という要望を提出した。

すると、即座に採用となった。「ラベルの端」に「ちよつとしたマーク」を印刷する程度なら、デザイン的にも大変なことではないからだ。

また、「簡単なマーク印刷」によるコスト・アップもたかが知れている。

「ラベルの両面・印刷」や「ラベル形状変更」など「大掛かりなこと」は、なかなか採用されない。

しかし、「ちよつとしたマーク」を印刷する程度に『小袈裟化』されたアイデアなら、即座に採用され、スグ、実施される。

もつとも、このアイデアも最初から、いきなり「マークを印刷してくれ

間違いの原因

- ①首を傾けて
- ②側面を見て
- ③確認していた…ので

- ※忙しいと
- ※慌てていると

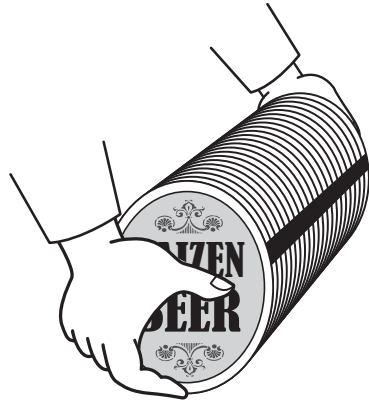
見落としや錯覚で間違っていた。



原因対策

- ①ラベル束に線を引いた
- ②目の前に

線があればOK
線がなければNG



「状況」と「原因」を混同するな

という提案だったらどうだろう。おそらく、「検討します」にて、保留となっていたかもしれない。

しかし、この場合は「現場の小さな実験」によって、すでに、その効果は十分に確認済みである。

とりあえず試しにやってみるといって「現場の小さな実験」の成果実証が、即座の「採用→実施」に結びついたのだ。

我々は、「ラベルの改善事例」から「手っとり早い改善実施ノウハウ」を学ぶことができる。それは「間違いや失敗の原因」を「何に求めるか」ということだ。

たとえば、この「ラベルの裏・表」に関して、「ナゼ、間違えたのか」と問われると、たいしては

- *「慌てていたから」
- *「急いでいたから」

対策＝原因の裏返し

表面的な原因 → 表面的な対策

急いでいた・から → 急ぐな
慌てていた・から → 慌てるな



真の原因 → 真の対策

急ぐと間違える 仕事のやり方

→ 急いでも、間違えナイ方法

慌てると間違える 仕事のやり方

→ 慌てても、間違えナイ方法

*「錯覚したから」
*「つい、ウツカリ」
——などの回答となる。

すると、その「対策」は限定される。なぜなら、「対策」とは「原因の裏返し」なので、それらへの対策は

*「あわてるな」
*「急ぐな」
*「錯覚するな」
*「ウツカリするな」
——ということになる。

これでは何の「問題解決」にもならない。だが、「改善のない職場」では、このような対応が、いつまでも繰り返されている。

☆

ところが、「改善のうまい職場」は、
◎「仕事のやり方」に「問題がある」
◎「仕事のやり方」に「原因がある」
——と考える。
そして、「仕事のやり方」が「間違いの原因」なら、その対策は「間違えるような仕事のやり方」を変えるべきと

いう方向へ思考が進む。

すると、「首を傾げ確認している」という「仕事のやり方」が原因であることがわかる。

そのような「仕事のやり方」だから、
*「慌てる」と「間違える」
*「忙しい」と「見落とす」
——ということがわかる。
つまり、

*「忙しいから」
*「急いでいたから」
——というのは単なる「状況」に過ぎなかったのだ。

それらは「真の原因」ではなかったのだ。その証拠に「ラベル側面」に「二本の線」を引き、それによって、「裏・表」を判断できるようにしたら、「間違い」は完全になくなった。
「首を傾げる」のではなく、目の前の「線による確認方法」なら、どんなに忙しくても、慌てていても、見落とすことはない。
我々ほとんどもすると「仕事の条件」を

たとえば、

*「忙しい」
*「疲れていた」
*「人手が足りない」

などを「失敗の原因」と考えがち。だが、それでは改善の余地はない。「仕事の条件」は、そう簡単には変えられないので、いつまでも

*「忙しいから、間違えた」
*「急がされたから、間違えた」
*「疲れていたから、間違えた」
——という「言い訳」が繰り返される。

改善は「仕事の条件」はそのまま、とりあえず、「仕事のやり方」を少し変えて、問題に対処するもの。

すなわち、
「忙しく・ても、間違えナイ」
「慌ててい・ても、間違えナイ」
——ように「仕事のやり方」を工夫するのが改善である。