

# 人を責めず

## 改善的・間違い防止法

### 方法を攻める

我々の仕事には「イロイロな問題」がある。たとえば、

- \*「失敗した」
- \*「間違えた」
- \*「取り違えた」

—など。  
そのような場合、「改善の顕在化↓共有化」がなされていない職場、つまり、改善活動のない職場では、

「誰だ。間違えたのは！」  
「オマエか、オマエが悪い！」  
などの罵倒がなされる。

だが、この「間違えた人」は、本当

に悪いのだろうか。もちろん、故意に間違えたのなら、それは「その人」が悪い。

だが、普通の人は、  
「間違えないように」  
「失敗しないように」  
—と、「細心の注意」を払いながら仕事をしている。

「やり方がマズイ」なら  
「やり方」を攻めるべし

しかし、誰もが「生身の人間」ゆえ、

「うっかり」や「錯覚」、あるいは、バタバタ、イライラなどで、どうしても間違ったり、失敗してしまう。

それに対して、頭ごなしに「オマエが悪い！」と責められても、誰も反省しない。

口先では、  
「すみません」  
「これから気をつけます」

—と言っても、心の中では  
「オレは、ワザと間違えたのではない」と、反発している。

ところが、「責める人」は



「オマエが悪い」

「オマエの責任だ」

—と言って安心している。これでは「問題解決」にならない。

だが、改善が顕在化↓共有化され、改善活動が定着化している職場では、  
「オマエが悪い！」  
と、責められることはない。

むしろ、  
「やり方が悪い」

「やり方がマズイのだ」  
—と言われる。

すると、「その人」は、どのように反応するだろうか。おそらく

「私が悪いのではなく、私のやり方が悪いんですね。それなら、やり方を変えましょうか」  
—ということになる。

☆

では、どのように「やり方」を変えればいいのか。実際のわかり易い簡単な事例で、説明しよう。

# 「部品の取り違い」を防ぐ 改善的な工夫・対処法

昔のように「単品種・大量生産」の時代では、一日中、「ひとつの品種」を作っておればよかった。

「品種切り替え」の必要もなければ、それに伴う「部品の取り違い」の危険性もない。

ところが、昨今のように「多品種・少量生産」の時代となると、そうはいかない。頻繁に「品種・切り換え」がなされる。

一時間ほど「A品種」を作ったら、次は「B品種」というように、次々に切り換えがなされる。

それに伴って、組み付ける部品も「A部品」から、「B部品」に切り換えなければならない。

その時、必ず、といていいほど、

「部品の取り違い」が発生する。

「人」を取り換えても、

「間違い」は防げない

「改善のない職場」では、

「オマエが悪い」

「オマエの責任だ」

という声が出てくる。

だが、この「部品を取り違えた人」は本当に悪いのだろうか。

もし、この問題の「真の原因」が、本当に「この人」ならば、「この人」を取り換えればいい。

それで、この問題は解決されるはずだ。なにしろ、「真の原因」を取り除いているのだから。

しかし、いくら、「この人」を取り換えても、問題は解決されない。なぜなら、「別の人」も、また、同じような「部品の取り違い」をやってしまう。ところが、「改善のある職場」では、けっして「オマエが悪い」「気をつけろ」などとは言わない。

その代わりに、

「やり方が悪い」

「やり方がマズイから間違うのだ」

——と言う。

「やり方」は

簡単に変えられる

「オマエが悪い！」という表現は、「その人・自身」を責めているのだ。それに対して、「やり方がマズイ」というのは「その方法・そのもの」を責めている。

我々は、自分の「人の部分」人格を責められると非常にツライ。なぜなら、「自分の癖や性格・人格」など、

ナカナカ変えられないからだ。

そのため、いつまでも、責められることになる。これでは、たまったものではない。

ところが、「やり方」なら、スグ、簡単に換えられる。しかも、改善は「ちよつと変える」だけでいい。

その「やり方」を変えてしまえば、もう「責められること」はない。また、「間違い」が発生することもない。

☆

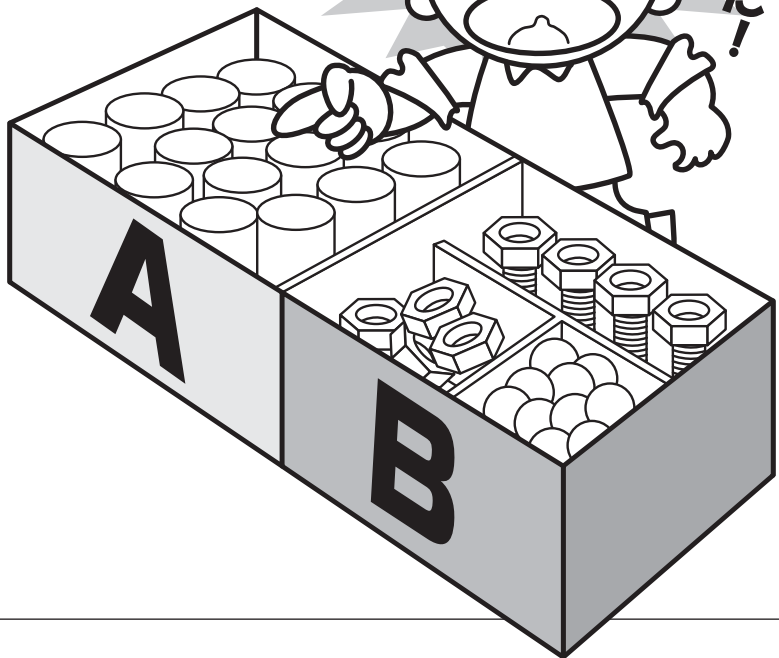
この場合、どのように「やり方」を変えればいいのだろうか。もちろん、「部品の取違い防止」にはイロイロな方法がある。

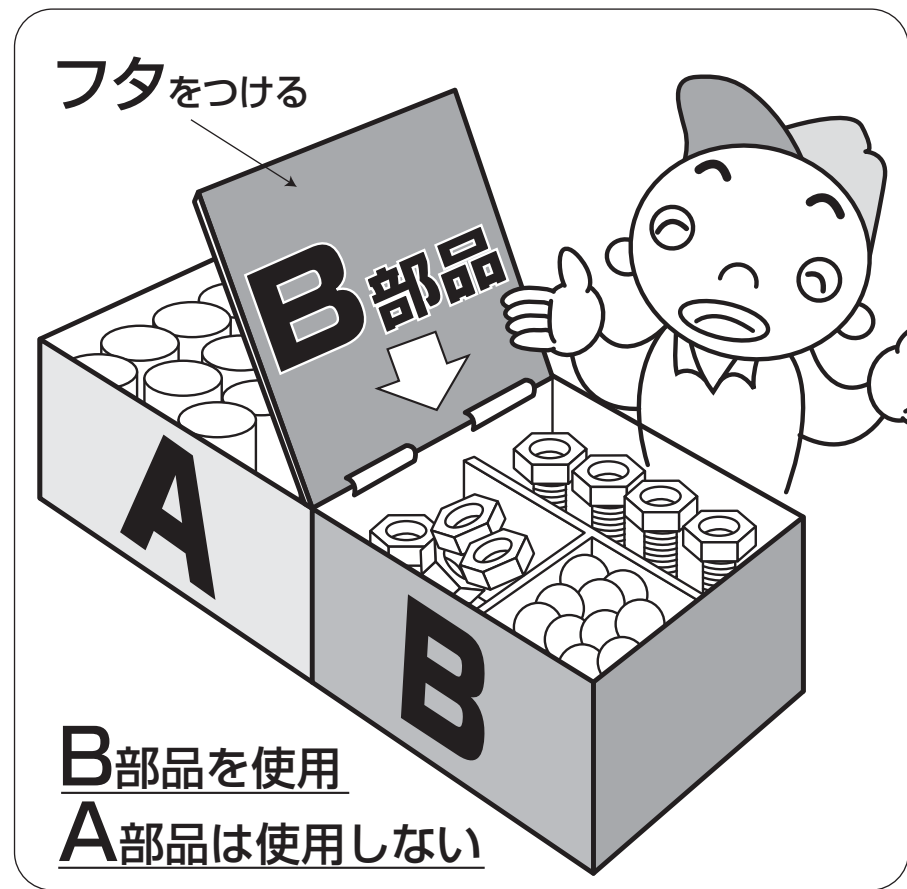
しかし、「チャチなものほど、良い改善」と言われているように、改善は「より簡単な方法」が勧められる。

おそらく、この場合は、「部品箱にフタをつける」というのが、最も簡単な方法ではないだろうか。

「A品種を作ります。A部品を取ってください。B部品を取ったらダメ」

## 品種切り替え 部品切り替え





——と言われたら、フタを、B部品の上に被せる。

すると、もう「B部品」は取れなくなる。つまり、「間違えられナイ化」が実現された。

次に、

「品種切り換えです。B部品を取ってください。A部品はダメ」

——と言われたら、フタを、A部品の上に被せる。

すると、もう「A部品」は取れなくなる。またしても、「間違えられナイ化」が実現されたのだ。

☆

この場合の「部品の取り違い」の「真の原因」は、「人」と「やり方」のどちらだったのだろうか。

言うまでもなく、「マズイやり方」が「真の原因」だったのだ。なぜなら、いくら「人」を取り換えても、取り違いを防げなかった。

ところが、「フタをつける」という簡単なことながら、「やり方」を少し

変えただけで問題は解決された。

☆

「人」を責めて、問題が解決されるなら、いくらでも責めればいいだろう。

みんな、責めて、責めて、責めまくればいい。だが、それは単なる「イジメ」にすぎない。いくら、「人」を責めても、問題は解決されない。

もちろん、「その人」がワザとやっているのなら、話は別だ。その場合は、「その人」が悪いのだから、大いに「その人」を責めるべき。

しかし、「マズイやり方」が原因で、「間違い」が発生しているのなら、その「マズイやり方」を攻め、「マズイやり方」を変えないかぎり、また、同じような「間違い」が発生する。

これが「人を責めず方法を攻める」という改善の最も重要な「根本的な考え方」である。

# 人を責める会社 になるか

## 方法を攻める会社 になるか

「人を責めず方法を攻める」という「改善の根本的な考え方」を説明すると、次のような反論がある。

☆

それは「キレイゴト」に過ぎない。仕事において、そんな「キレイゴト」は通用しない。

☆

たしかに、「人を責めず、方法を攻める」という「言葉」だけを見れば、それは「キレイゴト」だろう。

いや、たとえば、「どんな言葉」でも、「言葉」というものは、すべて、実態の

ない「キレイゴト」に過ぎない。

だが、改善は「言葉・だけ」ではない。必ず、実際の「具体的な事例」が伴っている。

しかも、それらの事例は「他社・他職場・他業種・他職種」のものでなく、「自社・自職場」の実際の「自分たちの改善事例」である。

「大変な事例」改善事例は、そんなにはない。だが、「改善」小変なら、すべての仕事に、あらゆる職場に、いくらかでもある。

「自職場の改善事例」をそれぞれの

職場で、とりあえず、十件、共有化してみよう。

そして、さらに二十件、三十件と増やして、できれば、百件、蓄積しよう。

すると、どうなるか、それら「具体的な改善事例」の共有化を通じて、「なるほど、人を責めるよりも、方法を攻めるほうが効果がある。やり方を変えるほうが有効だ」

——という「共通認識」ができる。

じつは、

「働き易い職場」か

次に「同じような問題」がその職場に発生した場合、どのような反応が出るだろうか。

初期段階では、まだまだ「オマエが悪い」と言って、「人を責める人」もいるだろう。

しかし、その一方で、

◎「やり方」に問題がある

◎「やり方」がマズイ

——という声が出てくる。

すると、

\*「もっと良い方法」を調べよう

\*「もっと良い方法」を考えよう

\*「もっと良い方法」を工夫しよう

——ということになる。

☆

どちらが「働き易い職場」になるだろうか。「人を責める」のと、「やり方を攻める」のでは——。

また、どちらが、

\*間違い

\*事故

## 人を責めず 方法を攻める

キレイゴトに  
すぎない  
偽善的だ！

言葉だけでは  
カウ回りする

必ず具体的な  
事例で裏付けを！

# 方法を攻める会社



# 人を責める会社



「人を攻めず、方法を攻める」と言うが、「マズイやり方」を攻めることは、「そのマズイやり方」をやっている「その人」を責めることではないか。

☆

もし、「その人」と「その方法」が「完全に一体化」しており、絶対に変えられない「不可分」のものであれば、たしかに「その方法」を攻めることは、「その人自身」を責めることになるだろう。

だが、「その人」と「その人の仕事の

— その「違い」は大きい。

それこそ、まさに「されど改善」である。そのため、多くの会社が、改善研修や教育してまで、改善活動の「定着→活性化」に取り組んでいる。

「その人」と  
「その方法」を分離せよ

次のような「反論・疑問」もある。

☆

\* 失敗  
\* 遅れ  
\* クレーム  
— などの不都合を減らし、少しでも「快適な仕事・改善的な仕事」ができるだろうか。

たかが改善  
されど改善

これが、今日、多くの会社がワザワザ制度をつくり、改善活動を展開している「本当の理由」である。

なぜなら、「個々の改善」はタカが知れている。まさに「たかが改善」に過ぎない。なにしろ、ちよつと変えるだけの「小変」だから。

だが、「たかが改善」と言えども、それらを、それぞれの職場で、共有化することによって、

\* 「人を責める職場」か、それとも

\* 「方法を攻める職場」になるか、



「人を責めず、方法を攻める」というが  
**「その人の方法」を責めることは**  
**「その人」を責めることではないか？**

「人」と「方法」が完全に「一体化」して、「不可分＝分けることができない」のなら、「方法を攻める＝その人を責める」ことになる。

だが、その**人**とその**方法**は**別**のもの＝**分離**できる。  
 なぜなら、その人は「その方法」を変更できるからだ。

たとえば、部品を「右」に置いて仕事をしていた人が「これでは間違いやすい」と気づき、**右→左に置き換えた場合、「仕事の方法」は変わっても、「その人自身」は何も変わっていない。**

昨日まで、「右」に置いて、「よく間違えていた人」と、「左」に置き換え、「間違いを防いだ人」は、まったく「同一人物」である。このように「人」と「方法」は「別」のものであり、**分離**できる。

ところが、人を責める会社は、その人とその方法を「分けて考える」ことができず――糸者くたにしている。ゆえに、

**「マズい方法を攻める」**べきなのに、  
**「その人」を責めている。**

そのため、「マズイ方法」はそのまま、いつまでたっても、問題は解決されない。

やり方」は、けっして「不可分」ではない。別のものである。  
 しかし、「仕事のやり方」は簡単に換えられる。その「マズイやり方」を換えてしまえば、もはや責められることはない。

「人」を変えず  
 「方法」を変えるべし

たとえば、昨日まで「右」に部品を置いて仕事をしてきた人が

「これでは間違いやすい」  
 「間違いの原因はこれだ」

――と気づいて、「左」に置いた場合。

「部品の位置」という「仕事のやり方」は変わったが、「その人自身」は何も変わっていない。

昨日まで、部品を「右」に置いて、「間違えていた人」と、左に置き換え、「間違いを防いだ人」とは、まったく「同一人物」である。  
 このように、「人」と「方法」は別の

ものである。だが、「人を責める会社」は、「人」と「方法」を分けることができな

くない。  
 ゆえに、不都合が発生した場合、「マズイやり方」を攻めるべきなのに、「その人」を責めるというトンチンカンなことをやってしまう。

そのため、人間関係がギスギスする。しかも不都合や問題はいつまでたってもなくならない。

このように、「人と方法」を同一視する思考が「改善の阻害要因」となっている。

「事例の共有化」で、

「実感↓理解↓納得」

事故や不良など、不都合が発生した場合、いくら、「その人」を責めても「再発防止」にはならない。

なぜなら、それら不都合の「原因」となっている「マズイやり方」を攻め、改めないかぎり、また同じことが、ま

た発生するからだ。

「対策」とは「原因の裏返し」である。ゆえに、「原因」に対応しない「対策」は、すべてピント外れとなり、何の効果もない。

☆

これらの理屈を、いくら説明しても「わからナイ人」はわからない。

そのような人には、実際の「具体的な改善事例」を、とりあえず十件、できれば百件、見せることだ。

すると、否応なしに、

「改善前と改善後で、その人自身は変わっていないが、その人の仕事のやり方が変わっている」

――ということに気づく。

つまり、「人」と「方法」は別のものであり、「人」人格・性格・癖」はナカナカ変えられないが、「方法」は簡単に換えられることを「実感↓理解↓納得」できるようになる。