

改善E級講座④

「即決・審査方式」の 考え方と実際の方法

「大変＝大掛かりな改革・変革」の審査は
「詳細な審査基準」を基に、じっくりやる。

「小変＝ちょっとした工夫」の審査は
「簡単な審査基準」を基に、手っとり早く。

「日常的な改善＝小変」の
「即決審査方式＝エイヤー審査方式」の
「理論的根拠」と「実際の審査法&運用法」を解説。

- 1 「改善審査の改善」にも
「改善3原則」の応用を……………4
- 2 「即決審査方式の例外」には
「2段階方式」で対応……………10
- 3 「即決審査方式・エイヤー方式」の
歴史と導入→実施・実績……………16
- 4 なぜ、
「改善審査方法」の改善が必要か……………20

「改善審査の改善」にも 「改善3原則」の応用を

1

日本HR協会は「創意とくふう」の創刊以来、三十年にわたり、「各社の審査基準や審査方法」を研究し、「より良い審査法」を追究してきた。

また、「審査研修」なども開催して、「審査問題の解決」に努めてきた。そのような試行錯誤の結果、現在は、次のような見解に至っている。

- ① 完全に「客観的・公正公平・厳正な審査」は不可能である
- ② 審査には、常に「バラツキ・偏り・不公平」が伴う

③ 審査をしなければ、審査をやめれば「審査の問題」もなくなる

「審査は厳正・公正・公平に——」と宣言している企業には、はなはだ不都合な見解かもしれない。しかし、それが現実だ。

改善審査の問題点

もちろん、「正解がひとつ」しかない「〇×式問題」なら、客観的な採点も可能だろう。

だが、「問題の解決策」はけっして「ひとつ・だけ」ではない。ゆえに、改善には「複数の正解」がある。

また、「マーク・シート方式」なら、機械的な採点もできるだろう。だが、改善はすべて「記述式」である。「記述式問題の採点」には、常に「採点者によるバラツキ」がつきまとう。

しかも、改善は「前例のないこと」が次々に出てくる。ゆえに、前例に基づく「サンプル・判例方式」など意味がない。

また、内容とは関係なく、ただ単に、



☆「詳しく書いているから、良い」

☆「たくさん書いているから、良い」

——と考える審査者もおれば、逆に

★「ダラダラ書いているから、ダメ」

★「長々と書いているから、ダメ」

——と判断する審査者もいる。

このように「文字数」という客観的な事実に対しても、審査者の見解によって、まったく「逆の評価」となることもある。

まして、「改善内容」に対する評価は大きく異なる。よって、改善審査に「バラつき・不公平」があるのは当然である。

バラツキを押さえるため、「審査のベクトル統一」などもなされてきたが、それにも限度がある。

「ベクトル」は「方向と量」の2つの要素の意味だが、審査の「量的バラツキの調整」はともかく、「方向の統一」はかなり難しい。

たとえば、「報告は簡潔・簡単に」という「ビジネス原則」を説明しても、

「詳しく書け」
「ちゃんと書け」
「誰にもわかるよう詳細説明を」
——などと指導している管理職は後を絶たない。

そのような会社や組織では「簡潔な報告」は評価されないのが、社員はやたらと「ムダな文章」を書き加え、「複雑な文書」の作成に努めている。

一般的に、「仕事の成果」よりも、「労働時間の長さ」が評価されている職場では、文字数や頁数の多さが、そのまま「文書の評価」となっているようだ。

また、「簡単な改善」に対して、
★「そんなことはアタリマエ」
★「何を今更、そんなこと」

——などと、切り捨てる上司もいる。それとは、まったく逆に

☆「アタリマエのことが実施されていないのが、現実である。ゆえに、アタリマエのことを、アタリマエにできるようにしたら、立派な改善だ」
——と、高く評価する人もいる。

あるいは、

★「チャチな改善はダメ」
★「効果の小さい改善はダメ」

——と、判断して、低い評点をつける人もおれば、逆に、

☆「チャチなものほど、良い改善」
☆「手間をかけないのが、良い改善」
——と「より良い評価」を与える管理職もいる。

☆

このように、

①「記述式」である

②「前例のない内容」がある

③「審査者」の見解が異なる

——という前提があるかぎり、改善の審査は「偏り・バラツキ・不公平」から逃れられない。

つまり「審査は厳正・公正・公平」という宣言は単なる「タテマエ」にすぎない。あるいは「まったくの虚偽」か「神話」でしかない。

では、「改善審査」における様々な問題を解決するには、どうすればいいのだろうか。

「仕事の問題解決」には「やめる・減らす・カエル」の「改善3原則」が有効だが、それは「審査問題の解決」にも同様だ。

① やめる

「獎金」をやめる。すると、「審査も不要」となる。審査をやめれば、審査の問題もなくなる。

つまり、「審査するから、審査の問題がある」のだから、その原因を除去すれば、問題は消滅する。

これが最も手つとり早く、簡単で、最も効果的な解決法である。実際に、「獎金廃止→審査不要」によって、改善活動を活性化させている企業は少なからずある。

② 減らす

もちろん、すべて会社で、即座に、「獎金廃止→審査不要」が実現できるとはかぎらない。

それぞれの会社には、様々なイキサツやシガラミがあり、「最善策」が実施できるとは限らない。

そのような「現実的制約」に対して「最善に囚われる」ことはない。アレがダメなら、コレでという改善ノウハウに従い「最善がダメなら、次善」というのが、「改善的な対応」である。

「やめる」が難しいなら「減らす」、すなわち「簡素化」という対応が勧められる。

つまり、「獎金ランク」や「審査の質問」を「減らす」ことで、かなりの問題を軽減化できる。

「最も効果的な方法」は、獎金額を「一律〇〇円」とすることだ。そうすれば、複雑な審査は一切不要。

また、「偏り・バラつき」という問



題もなくなる。なにしろ、「すべての改善」に対して、「一律〇〇円」の獎金なのだから。

③ カエル

もつとも、「廃止」も「一律化」もなかなか「実施できない会社」も多い。それもまた現実である。

そのような「現実的制約」にも対処するのが「改善的な対処法」だ。

「減らす」が難しいなら、その次は「変える」である。つまり、「審査方法」や「審査に対する考え方」を変えればいい。

具体的には、「複雑な審査方法」を「簡単な即決審査方式」に変えるだけでいい。

「即決審査方式」は、別名で「エイヤー審査方式」とも言われているものである。

現在、多くの企業で導入されており、「審査の効率化」と「審査問題の軽減

化」に威力を発揮している。

「表面的な変更」でなく、「考え方」を変える

「即決審査方式」への変更は、単なる

「審査基準」の変更ではない。それは

★社員のアイデアを金で釣る

★社員のアイデアを買い取る

——という「旧来の提案制度」の固定観念からの脱却である。

そして、

①「会社のための改善」ではなく、

「自分のための改善」を奨励する

②「惰性的な働き方」でなく、常に、「良い方法」を考えながら仕事を

する「改善マインドの習慣化」

③「改善的な働き方」を奨励するため

「小さな改善」を「認め、褒め、励ますための装置」としての改善制度

——という改善制度の「考え方・位置づけ」の変更を伴うものである。

☆

左頁の「審査基準表」は、一般的に、「加算方式」、あるいは「積算方式」と言われるもの。

このパターンは「二十世紀の後半」まで、多くの企業で採用されていた。

当時、「提案活動で有名な会社」が採用していたので、多くの会社がそのままマネたものと思われる。

実際、そのころの「提案セミナー」は「有名会社の担当者」を講師に招いて「我社ではこうしています」といった講義が主流だった。

もちろん、先進企業のノウハウ共有化という観点からは、価値があるものだった。

しかし、その一方で、

「審査基準はこのようなもの」

「審査はこのようにするもの」

——という固定観念から抜け出せなくなる弊害をもたらした。

そして、「審査法の改訂」といえば、あくまでも、「加算方式のパターン」の中で、イロイロな項目を加えたり、

一般的な審査基準（加算方式）

評価項目	区分及び点数			
	多大である	かなりある	少しはある	大してない
効果 (利益等)	30	25	19	14
独創性	着想が優れている	かなり創意がある	少しは創意がある	極めて常識的である
	20	18	15	13
実施時間	すぐ実現できる	少し準備期間を要する	かなり準備期間を要する	遅延する
	10	8	7	5
応用範囲	広い範囲である	かなり応用できる	限られている	極く限られている
	10	8	7	5
努力工夫	著しく努力工夫がある	かなり努力工夫がある	少しは努力工夫がある	大した努力工夫が認められない
	20	18	15	13
経費	ほとんど要しない	かなり要する	相当要する	多額の費用を要する
	10	8	7	5
等級 早見表	種別 A	B	C	不採用
	得点 90以上	80以上	70以上	69以下

数値を変えたり——という程度のものでしかなかった。

☆

「旧来の提案制度」と、現在の主流となっている「実施型・改善制度」との違いに関する理論的な説明は「創意とくふう」誌二〇一二年十二月号の特集記事「獎金と賞金」を参照。

「即決審査」エイヤー審査方式の「考え方」を納得するには、「獎金と賞金の違い」の背後にある「旧来の提案制度」から「改善制度」への歴史的な理解が不可欠である。

「獎金と賞金の違い」を理解した上で、「即決審査方式」への考察と検討が勧められる。

☆

「獎金と賞金」の記事は次のURLから閲覧↓ダウンロードできる

→ <http://db.tt/mrIrxamji>

即決審査方式における 例外には「2段階方式」で対応

2

「旧来の提案制度」から、現在の主流となっている「実施型・改善制度」への変遷にともなって「ショウキン」の意味も

★「アイデアを金で買い取る」

★「アイデアと金の交換」

——という「賞金」から、

☆「社員の改善を認め・励ます」

☆「社員の改善を奨励する」

——という「奨金」に変化してきた。

「奨金」なら

「審査も等級」も不要

そして、「奨金」ならば、「等級」は不要であるという理論も成り立つ。たしかに、各人の改善を「認め・褒め・励ます」ためなら、審査して、細かい等級をつける必要はない。

「一律〇〇円」でいい。そのほうがスッキリする。「余計な手間」もかからない。また、最初から「一律〇〇円」となっておれば、少なくとも「審査による不公平」はない。

☆

だが、この世の中は理論や理屈だけで動くものではない。特に、人間には

「感情や心情」というものがある。長年、提案制度における「賞金」等級方式」になじんできた人々に、急に「一律方式」と言われても、スグには受け入れがたいだろう。

そのような場合、すべてを、一挙に、イキナリ廃止ではなく、少しずつ段階的に「減らす↓やめる」というのが「改善的・対処法」である。

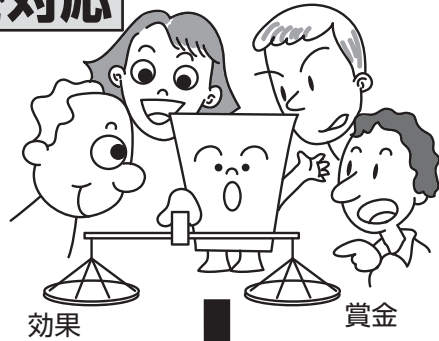
例外には、例外対応

また、改善は「仕事のやり方を、小

例外には2段階で対応

1,000円以下の
審査は

エイヤー
即決で充分



効果

賞金

意味合いが違うのだから
格段の差をつけるほうが
わかりやすい

2次審査は
効果に対応

積算方法

1次審査は
改善の奨励

即決方式

奨金500円～1,000円

奨金3,000円～

さく、少しずつ変えていく、つまり、小変である——と定義していても、ナニゴトにも「例外」がある。

「改善活動」小変活動」においても、例外的に、たとえば、「数百万円」の経済効果などという「大変」大掛かりな変更」がなされることもある。

それに対しても、理論的には、もちろん、「一律〇〇円の奨金」でもいいのだが——。

しかし、それでは、どこか「割り切れない気持」が、与えるほうにも、受け取るほうにも、残る。

そのような「例外」に対して、けっして、硬直した教条主義に陥ることはない。

「原理・原則」は明確にしておくが、その運用には、かなり、柔軟なのが、「改善的対応」である。

そこで登場するのが、「例外対応」としての

①「二次審査方式」

②「二次審査の二段階化」

——である。
それは「改善の大多数」を占める「小変」と、例外的な「中変・大変」を分離しようというもの。

つまり、例外的に「大きな効果」がある「中変・大変」は「二次審査」を設けるという方法だ。

「二次審査」は、「効果」に対する「払戻し」ペイ・バック」的な考え方を取り入れてもいい。

その場合、「旧来の提案制度」の「賞金の考え方」に基づいて、「詳細な審査基準表」を用いてもいいだろう。あるいは、委員会での審議でもいい。

「例外的なもの」ゆえに、そんなに発生するものではない。だから、多少とも、「時間や手間」が余計にかかっても問題はない。

エイヤー審査方式

一方、「改善の大多数」を占める「小変」に対する「二次審査」は、「賞金の

考え方」に基づき、

① てっとり早く

② 手間をかけず

③ 即決・即断すべき

——である。

「獎金＝奨励金」という理屈からは、「二次審査」はすべて「一律〇〇円」でいい。

しかし、「一次審査」を担当する「直属の上司」としては、どこか「割り切れない」ものがある。

たとえば、その改善が、実施されるまでに「イロイロな困難や苦勞」があった場合。あるいは、今まで、まったく改善をしなかった部下が、初めて改善してくれた場合——など。

上司としては、ちよつと「色をつけてやりたい」という気持ちにさせられることがある。

そのような「現場特有」の「人間的な要素」に対しても、改善はけつして石頭ではない。

そのような「人間くささ」への対応

として、「一次審査」を担当する直属の上司に、例外的に色をつける権限を与えてもいい。

原則として、たとえば、獎金は一律「五百円」だが、特別の場合、上司の判断で「千円」としてもいい、という「例外規定」を設ける。

もちろん、その場合も「詳細な審査基準表」というものはない。

「例外としての獎金・千円」の決定は「一次審査者」である「直属上司」に完全に任されている。

せいぜい、「部下の改善意欲を引き出すための指導・教育的な見地から、特例を認める」——などの注釈がついているに過ぎない。

これが「エイヤー審査方式」と言われるものである。つまり、

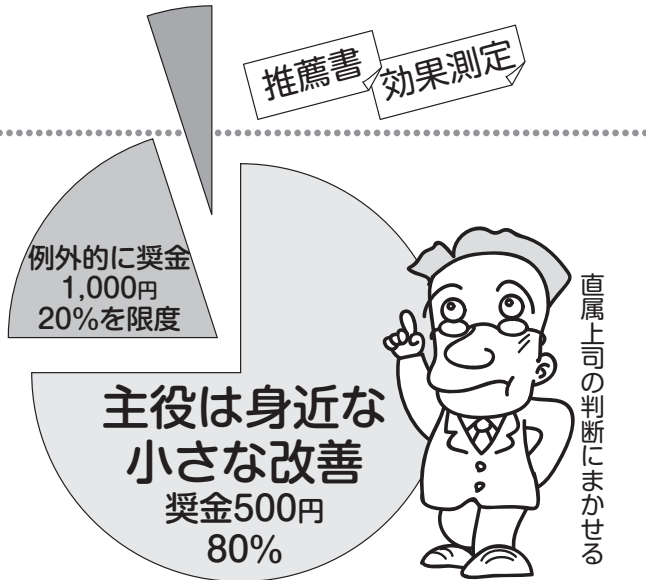
①「小変の獎金」は、すべて、「一律五百円」とする

②ただし、特別な場合、「一次審査者の裁量」で「千円」も、認める

——という、たったそれだけの、最も

割合の限度のみ管理

特例的に大きな効果があれば
賞金5,000円、10,000円、50,000円



「甘い・辛い」の不公平

ただし、この方式には、ひとつだけ「欠点」がある。それは「甘い上司」と「辛い上司」がいることだ。
「辛い上司」は、すべての改善に対して、ほとんど「五百円」ばかりで、あまり「千円」は出さない。

小変 = 改善の即決・審査

1) 小変 (獎金 1000 円以下) の審査には詳細な審査基準や採点表による計算は不要

次の「改善の3要素」を満たしておれば、

小変の獎金 = **原則一律500円**にて、**即決**する。

- ①「**実施済み**」である(ささやかだが「**実質効果**」あり)
- ②「**やり方**」の**変更**がある(「改善と修繕の違い」を参照)
- ③「**任務目的**」に**合致**した**変更**(改善の3定義を参照)

2) 例外的対応として、**獎金1000円**も認める。

①その割合は2割を限度とする

②「**特別の理由**」がなければ「**小変 = すべて 500 円**」

③「**獎金 = 1000 円**」の決定は

* 「その仕事&改善の内容」

* 「その職場&改善者の事情&状況」--を

最も知っている**直属上司**が
自信と責任を持って、直感で決定すべき。

3) 個別の審査判断は「直属上司」に任せる

部外者が「**個別の審査結果**」に対し「**500 円か、1000 円か**」という議論は「**ムダ = 不要**」である。

4) 事務局は「特別の理由」と「一次審査」の

「**1000 円 & 500 円**の割合」のみ監視・管理する。
「放任」ではなく、「**全体管理 → 軌道修正**」する。

それに対して、「甘い上司」は特例
獎金の「千円」ばかりとなる。

とにかく、

「どうせ俺の金じゃないんだから」

——と、気前よく、ナンでもカンでも
「千円」を乱発する。

一方、「辛い上司」は「自分の金」で
はないのに、やはり、「その程度の改
善に、千円は払えない」と言っ、
「五百円」ばかりとなる。

これでは、「辛い上司」の下にいる
社員はたまったものではない。このよ
うな「不公平」は、なんとかしなければ
ならない。

かといって、「判断・裁量」を任せ
ている以上、「個別の決定」に対して、
事務局や委員会が、ツベコベと「余計
な口出し」はできない。

また、実際に「個別の審査結果」を
チェックしたり、監査していたのでは、
膨大な手間がかかり、これでは「エイ
ヤー方式」の意味がなくなる。

審査規定として、「一次審査者」に

その「裁量・決定」を任せた以上は、
後から、外野から、アレコレ言うべき
ではない。

「割合」の「限度管理」

そこで、この問題の「最もシンプル
な解決策」として、

◎「**例外・獎金**」としての「千円」の割
合は全体の「二割以下」とする

——という「**割合・限度管理**」という
方法が勧められる。

つまり、「個別の審査・決定」は、「一
次審査者」に、完全に任せているので
一切、干渉しない。

しかし、「**全体的な公平性**」を維持
するため、「**例外・千円の割合**」には限
度を設け、管理するという考え方であ
る。

よって、事務局は「一次審査者」の
「**獎金額の割合・だけ**」をチェックす
るだけでいい。

そして、「二割の特例限度」を超え

る場合のみ、審査者に対して、警告や
必要に応じて指導すればいい。

つまり、「**個別の特例審査**」に関し

ては、「**直属の上司**」、すなわち、

①「**その職場**」を最も知っている者

②「**その仕事**」を最も知っている者

③「**改善者**」を、最も知っている者
——に完全に任せる。

そして、「**個別の審査結果**」に対し
ては、一切、干渉しない。なにしろ、
一次審査は、完全に「委任」任せた」
のだから。

ただし、「**全体の公平性**」を守るた
め、その「**割合・だけ**」は限度を設け、
「**管理 ↓ 修正・指導**」をする。

☆

「**個々の改善の審査**」は一次審査に
任せる。ただし、「**任せっ放し**」の「放
任」ではない。全体の割合は管理する。

つまり、「**ミクロ**」と「**マクロ**」の「使
い分け」が「**改善的・即決審査方式**」
の基本である。

「即決審査方式・エイヤー方式」の歴史と 先進企業での導入→実施・実績

もつとも、「エイヤー方式」という名称に対しては、かなりの強い抵抗がある。

「そんないい加減なことでは社員に失礼ではないか。ちゃんと審査すべき」と怒り出す人もいる。

たしかに、「旧来の提案制度」にて言われていた「審査は公平・厳正に」という文言を信奉している人にとって、「エイヤー方式」などは、まさに「とてもナイ」ことだろう。

だが、この「審査方式そのもの」は「その名称」はともあれ、実質的には

改善の盛んな企業では、すでに、かなり前から実施されているものである。

三十年前からの実績

たとえば、左の表は一九八〇年代の「トヨタ自動車の審査基準表」である。ほとんどの企業の審査基準表の「原型」となっている「加算方式・積算方式の見本」というべき「基本的な様式」だろう。

「何も知らない人」は、この「審査表の詳細」さに、

「さすがはトヨタ自動車だ」「さすがに、しっかりしている」などと感心するかもしれない。しかし、「トヨタ自動車」における改善活動の「本場のすごさ」は、そのようなものではない。

左上に、小さな字で書かれた「五百円と千円は採点記入しなくてもいい」という脚注にこそ、改善制度における「トヨタ方式」の真髓がある。

なぜなら、ほとんどの「審査者」は「改善の内容」を見た瞬間に、

「これは五百円だな」

「これは千円にしよう」

「これは二次審査に回すべきだ」

——と結論を出している。

だが、そこに「詳細な審査基準」があると、ムリやりに「数値合わせ」をしなければならぬ。

直感的に、「獎金≒五百円」と判断していた改善も、あらためて、採点し、計算してみると、「千円」になってしまふこともある。

すると、

「これはいかん。やり直しだ」

——と「消しゴム」で消す。

そして、今度は「五百円」の得点に収まるように「再・計算」していた。

一次審査は直感判定で

これほど「バカげたこと」はない。なにしろ、すでに「結論」は出ているのだ。それに「ムリやり合わせる」ために、ワザワザ再計算して、数値をイ

創意くふう提案審査採点基準表

得点	0~4	5~7	8~9	10~11	12~14	15~
賞	無賞	優等賞	優等賞	優等賞	優等賞	特別優等賞
賞金額(円)	なし	500	1,000	2,000	3,000	4,000

500円と1000円の割合は「8対2」を目安とする(採点記入はしなくてよい)

11. 8. 10. 1
創意くふう委員会

創意くふう審査採点表

得点	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
実	コスト削減	人員削減	安全	衛生	品質	その他	特別項目	利用度	独創性	新穎性	努力度										

※実数は20点満点
※実数は20点満点
・(特別項目)は各工場別に設定

賞金基準

得点	0~4	5~7	8~9	10~11	12~14	15~
賞金額(円)	なし	500	1,000	2,000	3,000	4,000

500円と1000円の割合は「8対2」を目安とする(採点記入はしなくてよい)

即決審査方式

(別名: エイヤー審査方式)

- ①小変=1次審査は採点不要
- ②直属上司が責任&直感で判定
- ③事務局は割合のみ監視・管理

即決審査の理論的根拠

小変=改善=奨金は即決審査

大変&中変=賞金は採点審査

1) 戦後、米国企業から学んだ**提案制度**は
アイデアを**買い取る**というもの。それゆえ、
 主として**会社**にとっての**メリット**を
計算→採点審査、それに基づき
賞金=Rewardを支払うシステム

2) その後、日本型**改善制度**への移行に伴い
 「社員の改善への取り組み」を
奨励するという意味から、**小変**=ちょっとした工夫に
奨金=Recognitionが導入された

3) **奨金**は社員の改善**意欲** & **能力**の開発、
 教育投資という位置づけより、
効果計算→厳密な採点審査は不要
 一律〇〇円か、2～3段階を**即決審査**

4) **大変&中変**に対する**賞金**は
 効果を**計算→基準表**に基き、
厳密に採点審査する

「倒」である。

「忙しい上司・給料の高い管理職」
 に対して、あたかも「採点ゴッコ」の
 ような「アホなこと」をさせるほど、
 愚かなことはない。

かくして、「一次審査」に関しては、
 「直感的に、判断決定すべき」として、
 「ツジツマ合わせの採点」を不要とし
 たのである。

それが、「五百円と千円は採点記入
 しなくてもいい」という脚注の意味で
 ある。

これこそ、「愚劣な形式主義」を廃
 し、「現場の実体・実情に合わせる」
 という「現場主義」そのもの。

「形式的な規則や書類」にムリヤリ
 「現実を合わせる」のでなく、

☆「現実合致した規則に改める」

☆「現実合致した運営とする」

——というのが「真の現場・現実主
 義」である。

トヨタ自動車では、三十年以上も前

から、その「現実」を見抜き、現実
 に対応すべく、今日の「エイヤー方式」の
 原型ともいえるべき「即決・審査方式」
 を方法を採用・実施していた——と
 いうのが「歴史的事実」である。

新進企業では導入済み

このような「審査方式」の解説記事
 は当時の「創意とくふう」誌にも掲載
 されていた。また、一九八九年に発行
 された「改善提案①②③」（日刊工業
 新聞刊）などでも紹介されていた。

「先進的な企業」では、さつそく、そ
 の「考え方」を取り入れ、

*「即決型・審査方式」

*「簡素型・審査方式」

——などの名称で、採用され、普及し
 ていったものである。

このように「エイヤー審査方式」の
 「考え方」と「導入→適用」は、実質的
 には、三十年以上も前からなされ、改
 善活動の「継続→定着化→活性化」に

威力を発揮している。

なお、そのころ、日本HR協会の主
 催で、毎月、開催されていた「改善推
 進・研究会」において、メンバー会社
 の担当者から「エイヤー審査方式」と
 いう、非常にインパクトのある命名が
 なされた——というイキサツもある。

☆

もちろん、「エイヤー審査方式」と
 いうのは「一種の通称」に過ぎない。

ゆえに、この名称に抵抗があるなら
 *「即決・審査方式」

*「簡素・審査方式」

——など、「抵抗感や差し障りのない
 名称」にすればいい。

「名称」はともあれ、この方式は

①「形式論」ではなく、「現場主義」

②「賞金」でなく、「奨金＝奨励金」

——という「2つの基本的な考え方」
 に裏打ちされている。

「実施済み改善」が主体という「現
 実」を直視するなら、「旧来の提案制度
 の固定観念」から脱却すべきだろう。

なぜ、「改善・審査方法」の改善(やめる・減らす・カエル)が必要か

ナニゴトも問題がなければ、ワザワザ改善などする必要はない。改善活動が順調なら、「現在のやり方」をそのまま続ければいい。

だが、実際はどうか。多くの会社で「改善の審査」に関して、次のような問題がある。

「改善指導」が疎かになっている

- ①「不公平感」がある
- ②「審査に手間」がかかる
- ③「改善指導」まで手が回らない

☆

特に、審査者(上司・管理職)が、審査に「多大な時間とエネルギー」を取られているのは大問題である。

なぜなら、そのため、部下の改善能力&意欲の開発」という上司・管理職としての「最も重要な任務」が疎かになっているからだ。

- これらの問題に対して、
- ①「審査基準」の見直し
 - ②「審査方法」の工夫
- などイロイロな試行錯誤がなされてきた。

しかし、それらは、しょせん

- ①「社員のアイデアを金で釣る」
- ②「社員のアイデアを買い取る」
- ③「アイデアと賞金の交換」

——という「旧来の提案制度」の固定観念を引きずったままの対応に過ぎなかった。

現実に対応した改善を

ところが、日本の改善活動の実体はすでに「旧来の提案制度」から脱皮し、「実施型・改善報告制度」に移行・変

化している。

ところが、「審査基準」をはじめ、「制度自体」は「旧来の観念」のままであった。

これでは、いくら工夫しても「現実の問題」には対応できない。なにしろ、「基本的な考え方」や「位置づけ」が現実から乖離しているのだから。

そこで、少しずつだが「実施型・改善制度」の

☆「実体に合致させる工夫」

☆「現実に対応した改善」

——がなされるようになってきた。それは改善の大半を占める「小変」ちよつとした工夫」の審査、つまり、「二次審査」は「詳細な採点は不要」という運用である。

それによって、「審査者の負担」は大幅に軽くなった。そして、それによって得られた「余裕」を本来の任務である「部下への改善指導」に投入できるようにになった。

さらに、「獎金廃止」審査廃止」に



踏み切った会社では、完全に「旧来の提案制度の固定観念」から決別することができた。

なぜなら、「社員のアイデアを金で買い取る」という提案制度では「買い取り価格の決定＝値決め＝審査」が不可欠だったから。

もっとも、「旧来の提案観念」から抜け出せない人々は

「賞金がなければ、誰も改善しない」「賞金をヤメルと、改善が進まない」

——などと心配している。

だが、実際はどうだろうか。「賞金廃止→審査廃止」に踏み切った会社は以前にもまして、改善活動が活性化、より多くの、より良い改善がなされている——のが現実だ。

また、新たに改善制度を導入する会社では、「自分のための改善」という位置づけから、最初から「獎金なし→審査なし」としている。

そのため、「旧来の悪しき観念」に毒されることもないので、順調に

「仕事の一環としての改善」がなされている。

「提案」という

「名称・用語」からも脱却を

近年、「即決審査方式」の導入によって、「旧来の提案制度」からの決別を図っている企業が増えている。

ただ、残念なことに、そのような会社ですら、今なお「提案」という名称や用語を引きずっている。

「提案」とは、読んで字の如く

*「案を提示する」

*「案を提出する」

——というもの。

つまり、「ワタシ言う人、アナタやる人」という「実施はアナタ任せの制度」である。

それに対して「実施型改善制度」は「自分の仕事」の「やり方の工夫」は「自分で実施する」というもの。もちろん、「社員の能力・地位・権

限」などの制約で、「すべての改善」が実施できるわけではない。

そのようなものは「実施権限&能力のある人や部署」に「提案＝案を提示」せざるを得ない。

そのため、「旧来の提案制度」も残り、併用している会社もある。

だが、どちらが「主体・主役」だろうか。大部分が「旧来の提案」という「時代遅れの会社」なら、「名称と実体を一致」させるといふ観点から、「提案制度」という名称でも結構だろう。

しかし、「実施済み改善」の割合が、半数を超えて、実質的には「実施型・改善制度」となっている会社ならば、「実体と名称」を一致させるべく、そろそろ「名称や用語」の「変更や区別化」が勧められる。

☆

「即決審査方式＝エイヤー方式」に關しては、「DVD教材・改善応用講座」にても、多数の画面を駆使して、詳しく説明している。

改善推進のノウハウの体系



より良い改善推進には
3要素の
組み合わせが不可欠



本誌に掲載の「改善・上級講座」は、追って、

◎「改善テキスト・上級講座」

◎「DVD教材・上級講座」

——などに、まとめる予定である。

しかし、「審査方式」に關しては、一足先に、すでに「DVD教材・応用講座」にて解説している。

本誌の「特集講座」と「改善テキスト」と「DVD教材」の「基本的な内容」は連動化している。

しかし、「審査方式」などのように、「二部の内容」の収録には多少のズレもある。

追って、「テキスト&DVD教材」の「基礎→応用→上級」の「3部作」が揃えば、改善活動の

*「しくみ」制度・規定」

*「しかけ」運営・推進」

*「しそっ」思想・思考」

——のすべてが「多数の具体的事例」を基に体系化される。