

特集

改善のしくみ・しかけ・しごと  
改善基礎講座

2

■特集・改善基礎講座シリーズは「DVD教材・改善基礎講座」の内容を誌面に、順次(4か月に一度くらいの割合で)、採録→補足→編集しているものです。  
第2回目(今月号)では、DVD教材の「①時間目」の後半部分、次のような項目を解説しています。

① 不要からの手抜き  
メリハリのある手抜き

② 忙しいから改善  
忙しい人ほど改善

③ 改善は小変なり  
(大変←→中変←→小変)

④ 変化対応・現実対応・制約対応  
仕事と改善の区別



●特集目次

|                          |    |
|--------------------------|----|
| 改善は不要からの手抜き<br>ムダからの手抜き  | 4  |
| 忙しいから改善<br>忙しい人ほど改善      | 8  |
| 改善は「大変」にアラス<br>改善は「小変」なり | 14 |
| 改善は変化対応<br>改善は現実対応・制約対応  | 22 |
| 「DVD教材：改善基礎講座」の案内        | 26 |

# 改善は 不要からの手抜き ムダからの手抜き

改善とは「手抜き」である。だが、それは単なる「手抜き」ではない。あくまでも「不要」からの手抜きである。「不要なこと」から手を抜き、必要なことは

- ・ゆっくり
- ・たっぶり
- ・じっくり

——やるのが「改善」である。

なぜなら、「不要なこと」から手を抜かなければ、肝心なことに手が回らなくなるからだ。

「改善＝不要から手抜き」をしない人は、どうでもいいことに多大な時

間を費やして、肝心なこと、重要なことが手抜きになっている。

たとえば、夜遅くまで、パソコンに向かって残業している人がいる。いったい、何をしているのかと聞くと

「顧客名簿を作成しています」と言っ、一件一件、入力している。

だが、それら基本的な顧客情報から売上げデータ・ファイルなどに保存されている。それらを転用すれば、何もワザワザ同じデータを入力しなくてもいいはずだが――。

そのように指摘すると、「ああ、そうですか。しかし、今まで

こうしてきましたから、このやり方でもうひとガンバリします」

と言っ、「より簡単な方法」があるのに、それには関心すら示さない。

この人は「やらなくてもいいこと」に多くの時間を取られ、本当にやらなければならないことには手が回らない。そのため、お客さんや、周りの人に多大な迷惑をかけている。そのような「アホなこと」から「手を抜け」というのが改善である。

必要なのは  
ゆっくり、たっぶり

## 改善＝「不要」からの手抜き



ナンでもカンでも手を抜けというのではない。「不要なこと」から手を抜いて、「必要なこと」はじっくり、たっぶり、ゆっくり——メリハリの

ある働き方を奨励しているのだ。

そうしなければ、どうなるか。ダラダラ夜遅くまでの残業が続くことになる。もっとも、昔はそのような働き方が称賛されていた。

「夜遅くまで、頑張っているね」

「毎晩、遅くまで、御苦労さん」

などと言われていたものだ。

だが、今日では、そのような働き方は受け入れられない。なぜなら、今は、どの会社も「少ない人間」で「より多くの仕事」をしなければならぬ時代だからである。

もはや、「社員」はそんなに増やせない。だが、その一方で、仕事量はドンドン増える。多様化、増大する顧客の要求に対応するには、少ない人間で、今まで以上の仕事をこなさなければならぬ。

少ない人間でより多くの仕事をするには  
**不要**と**必要**を区別しなければならない



## メリハリのある手抜き

もちろん、それは「必要なこと・重要なこと」から「手を抜く」ということではない。あくまでも

- ・「ムダ」からの手抜き
- ・「不要」からの手抜き
- ・「過剰」からの手抜き
- ・「余計なこと」からの手抜き

であることは言うまでもない。

☆

また、「手抜き」という言葉への抵抗や誤解を防ぐには、つぎのように、形容・補足することも勧められる。

- ・真剣な手抜き
- ・マジメな手抜き
- ・責任のある手抜き
- ・目的を意識した手抜き
- ・気合いを入れた手抜き

——これらは改善というものが、「必要」と「不要」を区別した「メリハリのある手抜き」であることを示している。



このような時代に「どうでもいいこと」や「非能率的な仕事のやり方」をいつまでも続けられては困る。もはや、そのような「働き方」は通用しなくなっている。

これが、今日、どの会社でも「やり方を変えての手抜き」「不要なことからの手抜き」という「改善」が不可欠となっている理由である。

不要からの手抜き  
 ムダからの手抜き

もつとも、多くの人は今まで「手抜きするな」「手抜きしてはならない」と教えられてきたはずだ。

それゆえ、いきなり「手抜き」と言われると、とまどい、あるいは抵抗を感じる人もいるだろう。

そのような人は、  
 「手抜き＝手を抜く」と分解してみればいい。

# 忙しいから改善 忙しい人ほど改善

改善の必要性を説明すると、必ず  
とっていいほど、

「改善が必要なのはワカった。しかし、  
忙しくて、とても、改善までは手が  
回らない。改善どころではない」  
という声が出てくる。

まるで、打てば響くように

「忙しいから、改善デキナイ」

「時間がないから、改善デキナイ」

という反応が出てくる。

だが、改善というものは忙しいか  
らするものだ。ヒマなら、改善など  
する必要はない。ヒマにまかせて、  
ダラダラ非効率的な仕事をやってお

ればいい。

実際に、「忙しい人」ほど、常に、「仕  
事のやり方」を工夫している。改善し  
なければ、押し寄せてくる仕事に対  
応できないからだ。

「不要なこと・ムダなこと」などい  
つまでもやっておれない。それらか  
ら手を抜き、「必要なこと・重要なこ  
と」を優先的にしなければ、仕事が回  
らない。

☆

もし、

「忙しいから、改善デキナイ」

「時間がないから、改善デキナイ」

と言う人がいたら、

「ヒマな時、改善していたか」

「時間がある時、改善していたか」

と尋ねてみるといい。

その一言でイチコロだ。なぜなら、  
世の中には「ヒマだから、改善しよう」  
という人間はいないからだ。

人間はヒマになると余計なことを  
始めるものだ。特に、日本人はヒマ  
そうにしていると、なにかしら肩身  
の狭い思いをする。ゆえに、常に、「忙  
しいフリ」をしている。だから、ヒ  
マになればなるほど、余計なことを  
やっている。

## 忙しいから改善・忙しい人ほど改善

改善デキナイ  
忙しいから

ヒマな時  
改善して  
いたか？



ヒマなら改善は不要  
ヒマな人は改善しない

### 「増やす」は改善にアラス

「忙しいから、改善デキナイ」

「時間がないから、改善デキナイ」

などと言う人は、改善というものを

「仕事とは別の、余計なこと」と考え  
ている。

たしかに、「余計なこと」をするに  
は、「余計な時間」がかかる。だから、  
「忙しいから、改善デキナイ」  
「時間がないから、改善デキナイ」  
などの「言い訳」が出てくる。

だが、改善は「余計なこと」をする  
ことではない。逆に、「余計なことか  
らの手抜き」である。

改善の3原則は「やめる・へらす・  
カエル」だが、そこには「増やす」や  
「余計なことをする」などということ  
は含まれていない。

なぜなら、モノゴトは増やせば、  
増やすほど、複雑・煩雑になり、改  
悪になるからだ。要素が増えれば、



# 判断

手抜き

OK



手抜き

NO



**改善には判断が必要**  
**改善=判断力を鍛えるOJT**

て、取捨選択しなければならぬ。

改善には「判断」が必要である。仕事には「絶対に手抜きをしてはならない」というものがある。たとえば、品質や安全——など。

改善は、そのようなものから「手を抜け」というのではない。それらは手抜きせず、真剣に、マジメに、しっかりやらなければならない。

だが、仕事のすべてがそうではない。仕事の中には、

- ・やらなくてもいい
- ・どうでもいい
- ・後回しでもいい

——といった部分もある。

昔は必要だったことも、世の中の変化とともに、不要となっているものもある。

ところが、「判断シナイ人」や「判断デキナイ人」は、すでに不要になっていることを、

「昔からやっているから——」

「このように指示されたから——」

# 増やす

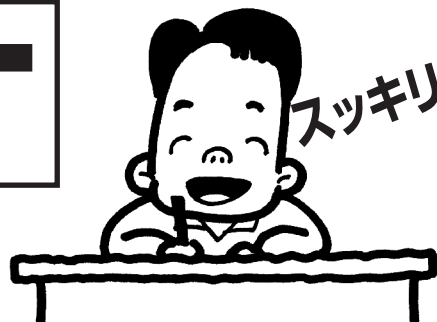
ウンザリ

複雑・繁雑



# 減らす

簡素・単純



増えるほど、余計な手間がかかり、間違いも増える。それは改善ではない。

一方、ムダなこと、不要なことをヤメたり、ヘラせば、それだけモノゴトは簡潔化・簡素化される。余計な手間を省くことができる。また、間違いも減る。それが改善である。

☆

ところが、世の中には、改善というものも「増やす」ことだと勘違いしている人がいる。ナンでもカンでも、より多く、より多く——と、増やせば、増やすほど良くなると考えている。

だが、実際はどうだろうか。たとえば、説明書や注意書きなど、項目や文章を増やせば、増やすほど肝心なことが伝わらなくなる。

むしろ、「重要なこと」に絞り込み、簡素化するほうが、はるかに分かり易く、必要なことが正確・的確に伝わる。

もちろん、やみくもに減らせば良いというものではない。状況に応じ

# 目的

## 固執

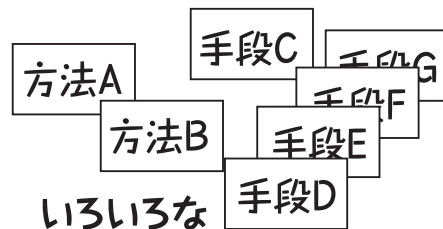
ひとつの方法に囚われる

昔からこうしている  
こう指示されたから



## 改善

より良い手段・方法にカエル



いろいろな  
手段・方法がある



こうするように  
指示されましたから…

ああ忙しい



以前から  
こうしていましたから…

大変だ  
大変だ

などと、いつまでもやっている。  
それは、けっしてマジメな取り組みではない。判断を放棄して、単にドラダラと惰性で働いているだけの「怠け者」にすぎない。  
品質や安全など重要なこと、あるいは仕事の「目的」からは手抜きしてはならない。そのため、より簡単で、より安全で、よりやりやすい方法に変えていかなければならない。  
ところが、改善しない人は「仕事のやり方」から手抜きしようとしなない。複雑で、手間のかかる方法をいつまでも続けている。  
そのため品質や安全など重要なことが手抜きになり、不良やクレームの続出、事故多発という状況を招いている。これが改善をしない愚かな人の仕事のやり方である。

### 目的をより良く 達成するための手抜き

仕事には、必ず「任務目的」や「業務

目的」がある。たとえば、販売・営業部門は「売る」のが「任務目的」であり、製造部門は「作る」のが「業務目的」である。

これらは絶対に遂行しなければならない。なぜなら、その対価として給与を得ているのだから。

与えられた任務や業務を達成できなければ、減給や降格、あるいは解雇されることもある。

改善をしない人は、与えられた任務目的を達成するのに、いつまでも「ひとつの方法」に固執している。

一方、改善する人は、任務目的を達成するための方法は「ひとつだけ」ではないことを知っている。

そして、もっと良い方法があれば、そちらに切り替えて、もっと効率的に、もっと快適に、もっと安全に仕事をしようと考えている。

これが「改善」やり方を変えての手抜き」という意味である。

# 改善は「大変」にアライズ 改善は「小変」なり

改善に対して、「仕事のやり方を変えるのは大変だ」という声がある。

それは、「自分たちの仕事は非常に特殊なので、そう簡単には「仕事のやり方」は変えられない」

あるいは、「法律の規制や役所や顧客との関係などイロイロあって、大変なんだから、そう簡単には「仕事のやり方」は変えられない」

—— などといった内容である。だが、改善は決して「大変」なこと

ではない。なぜなら、「大変」とは「大きく変える」ことである。

たしかに、今の「仕事のやり方」を「大きく変える」のは「大変」なことだろう。しかし、改善は「大変」大きく変える「ことではない。仕事のやり方を「小さく変える」という「小変」にすぎない。

「やり方を変える」のが改善だが、その「変え方」は

- ① 大きく変える＝大変
  - ② 小さく変える＝小変
- の二つに分類される。

そのうち、「大変」は一般的に「改

革・変革・革新」、あるいは「イノベーション」などの用語が使われている。

これらは

- \* 新しい設備を導入する
- \* 最新の機器・機材を採用する
- \* システムを根本的に変える
- \* 新製品を開発する
- \* 新規事業を立ち上げる

—— など「大掛かりな変化・変更」を意味している。

それによって、大きな成果を得ることができる。だが、それは簡単にできることではない。

多大なカネもかかる。特殊な技術

たいへん!

改革  
革新  
変革

# 大変



小  
変

しょうへん  
手軽  
手っ取り早い



も必要だ。リスクも大きく、やり損なうとエライことになる。まさに「大変」なことである。

もちろん、会社の幹部や上層部はそのような大変なことに挑戦しなければならぬ。それなりの地位と待遇を得ているのだから、「大変」改革・変革・革新」の責任がある。

だが、全社員で、日常的に取り組むべき「改善」は、そのような大掛かりなことではない。誰もが、気楽に、手軽に、手っとり早くできる「小変」小さく変える」にすぎない。

「改善」という言葉は、

\* カイゼン

\* かいぜん

\* KAIZEN

—— などイロイロな表記がある。だが、どのように書かれても、その意味は、すべて「小変」小さく変える」である。これが「ビジネス用語」としての「カイゼン」の世界的な定義である。

## 問題の大半は「小変」なことばかり

「改善」「小変」だが、ここで不思議なことに気づく。それは「大変」という言葉は日常的に頻繁に使われているのに、「小変」はほとんど使われていないということだ。

「大変だ！」

「それは大変だね」

「いや、大変だったよ」

「それは小変ですわね」

「いや、小変だったよ」

——などと言う人はいない。

それは非常にオカシイ。「大便」があり、「小便」もあるように、「大変」があれば、「小変」もあって然るべきではないだろうか。

なのに、「小変」という言葉は、まったくと言っていいほど使われていない。一部の辞書には「小変」も掲載されている。しかし、ほとんどの辞書には

「大変」はあっても、「小変」は載っていない。

それゆえ、誰もが、ことある毎に「大変だ、大変だ」と騒いでいる。

だが、よく考えてみると、世の中は、そんなに「大変なこと」ばかりだろうか。人生においても、仕事においても、「大変なこと」はそれほど頻繁にあるものではない。

本当に「大変なこと」は、せいぜい十年に数回くらいのもので、それ以外の「毎日の仕事の問題」のほとんどは「ちょっと変えればなんとかなる」といった「小変」ばかりではないか。

なのに、「小変」という言葉が普及していないから、たいした問題でもないことすら、

「大変だ」

「大変だ」

と大騒ぎしている。

それに対して、

「それらは、大変ではない」

「それらは、小変にすぎない」「ちょっと変えれば済むことだ」

——というのが「改善の考え方」だ。つまり、「ちょっと変える」だけでいいのだから、手つとり早く、手軽に、気楽にやろうということだ。

## やってダメなら、また改善、さらに改善

改善は「小変」である。ゆえに、たとえ、やり損なっても、たいしたことではない。改善がうまくいかなかったら、「やってダメなら、また改善」

「それでもダメなら、また改善」——といった調子で、いくらでも「やり直し」ができる。なにしろ、ちょっと変えるだけの「小変」なのだから。

もちろん、「大掛かりな変更」はそうではない。「大変」なことは、やり損なうと、取り返しがつかなくなり、「大変」なことになる。

ゆえに、「大変」は計画的に、慎重に取り組まなければならない。だが、

「小変」には、そのような配慮は不要。手軽に、手つとり早くやるべきだ。

やってダメでも、いくらでもやり直しができる。また、それでもダメなら、再度、やり直せばいいのだから。

☆

その代わり、改善はしつこく、しばらく、継続的にやらなければならない。

野球では、ホームランの一発で得点につながる。だが、改善はホームランでなく、ヒットに過ぎない。

ヒットは一発だけでは意味がない。ヒットがなければ得点にならない。

改善も同様である。せっかくの改善も一回だけ、一時的なものでは、意味がない。次から次に改善されて、初めて成果につながる。

つまり、「個々の改善」は小さなもので構わない。だが、

\*続けなければダメ

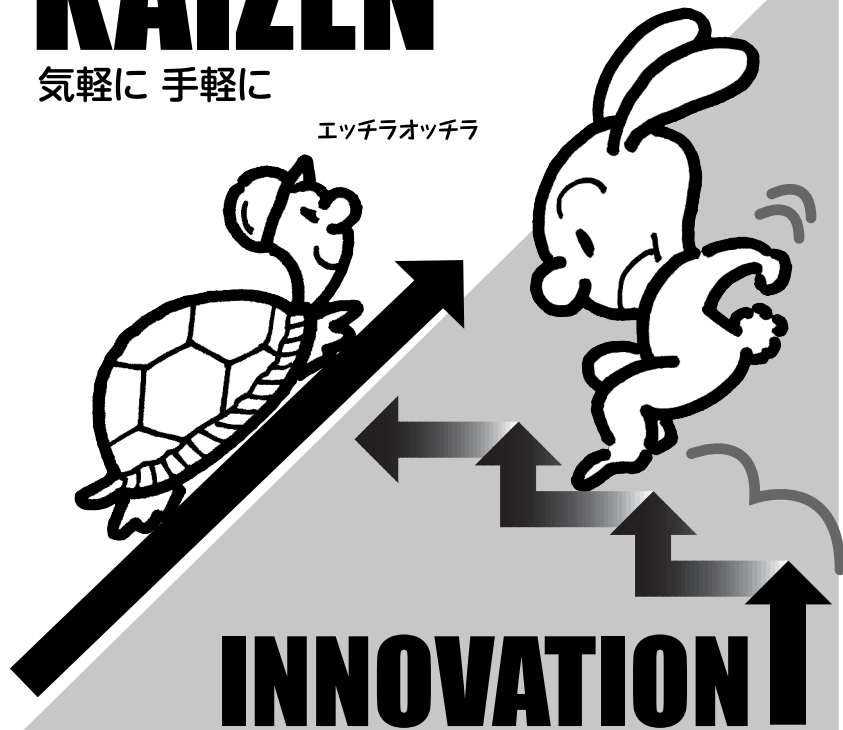
\*全社員でやらなければダメ

——ということ、すなわち、「小変」

# KAIZEN

気軽に 手軽に

エツチラオツチラ



にすぎない改善を効果あらしめるには「持続・継続」および「全員参加」による取り組みが不可欠である。

### QCは「中変」なり

改善を「大変⇨革新・改革・変革」との対比で説明すると、「改善⇨小変はわかった。だが、それはQC(Quality Control)、あるいは、QM(Quality Management)などの品質管理活動と、どう違うのか」といった質問が出てくる。

それに対しては「QC⇨中変」という説明がわかりやすいだろう。今まで、「仕事のやり方の変更」の「サイズ」によって「大変」と「小変」に分類してきたが、その中間に「中変」というものがある。

モノゴトは、まず、「大⇨小」「上⇨下」などのように「2分割」することがで

きる。次に、それらの「中間」を配慮

して

「大⇨中⇨小」

「上⇨中⇨下」

などの如く「3分割」できる。

つまり、「中変」は「中程度・中規模の問題」に対する「中サイズの変更」という意味である。

「小変⇨改善」は小さな変更ゆえに、一人でもできる。だが、「QC⇨中変」となると、「中規模の変更」なので、一人では難しい。

ゆえに、「チーム」や「サークル」など小集団での取り組みが必要となる。これがQCやQMにおいて「サークル活動」が奨励されている理由である。

また、「改善⇨小変」では、「思いつき」でも、なんでも構わない。なにしろ、「ちよつと変える」だけのことなのだから。

だが、「QC⇨中変」は中規模の問題が対象なので、「思いつき」ではダメ。ゆえに、データを取り、それらを分

析して、原因を突き止め、それから対策を検討——などといったQC手法に基づいた取り組みが必要となる。

これがQCにおいて、「QC7道具」などの「QCツールの活用」や「QCストーリー」に沿っての問題解決が勧められる理由である。

☆

つまり、対処すべき「問題のサイズ」によって、

\*大変⇨企業としてトップ・ダウンで

\*中変⇨サークルなど小集団で

\*小変⇨個人単位ボトム・アップで

——などのように「取り組みの単位」

を、あるいは、

\*大変⇨長期計画で、

\*中変⇨QCツールやQC手法で

\*小変⇨「思いつき」でもナンでも

——などの如く、「取り組み方」を「使い分ける」ということである。

### 「問題のサイズ」による使い分け

「問題や対象のサイズ」によって、「道具」や「取り組み方」を「使い分ける」ということは、誰もがやっている。たとえば、「大きな荷物」を運ぶには大型トラックを、「中程度の荷物」なら小型車を、そして、小さな荷物なら手で運ぶ——などのように。

ところが、愚かな会社では、この「使い分け」ということがうまく機能していない。たとえば、

「我社はQC活動をやっているのに、ナンでもデータを取り、グラフ化して、それを分析して——」

などといった非常に硬直した対応が見られる。これは形式化・形骸化した「QC活動の弊害」の典型である。そこには「状況に応じて使い分け」という発想が欠如している。

そもそも、「いったい何のために、わざわざデータを取り、分析するのか」という最も「基本的な思考」すら放棄されている。

## 「問題のサイズ」によって 使い分け





わざわざデータを取り、「QC7つ道具」などツールを活用して分析するのは「原因」を把握するためである。「中サイズの問題」では要因が複雑に絡みあっているので真の「原因」は隠れている。ゆえにQCツールの活用やQCプロセスに添っての対応が必要だ。

だが、「小さな問題」の場合はどうだろうか。わざわざデータを取り、分析するまでもなく、一目見れば、だいたい原因はわかる。

原因がわかれば、対策もわかる。ならば、さっさと対策を実施して、手っ取り早く問題を解決する方がいい。

ところが、形式に囚われ硬直化した会社では、すでに原因がわかっていることでさえ、わざわざデータを取り、グラフ化して、分析して——というプロセスに囚われている。

まさに、「目的と手段」の取り違え、あるいは、「状況に応じた使い分け」すらできない「愚の骨頂」である。

もちろん、QC活動の初期の段階では「QC7つ道具」の使い方を習得するための練習として、わかりきったことにQCプロセスを適応するのにも結構だ。

だが、いつまでも練習ばかりでは仕事にならない。それは「QCゴッコ」にすぎない。

かつて、そのような「QCゴッコ」をQC活動に熱心に取り組んでいると勘違いしていた会社はかなり見られたものである。

### 日常的問題ゆえ 日常的な改善を

問題をその規模・サイズによって、「大変・中変・小変」と3分類したが、重要なことは、「どのサイズの問題」が最も多いかということだ。

「大規模な問題」はそれほど多くはない。だいたい十年に数回程度のものだ。ゆえに、十年計画、あるいは五年計画といった「中・長期計画」で

対応することができる。

次に、「中程度の問題」はどうだろう。それらは、だいたい年に数回のものだ。それゆえ、QC活動では「半年でひとつのテーマ解決」といったことが奨励されている。

さて、「小さな問題」はどうだろう。これらは毎日のように発生している。

たとえば、

\* 忘れた

\* 間違えた

\* 勘違いした

——などの如く、まさに日常的に発生している。そこで、

「毎日の問題ゆえ、毎日、解決」

「日常的問題ゆえ、日常的に解決」ということになる。

これが「日常的改善」という言葉の背景だ。つまり、「日常的に発生している問題」だからこそ、「日常的改善」ということが成り立つ。

逆に、「日常的・改革」や「日常的・革新」などということはありえない。

# 毎日の仕事 日常業務の 問題点

ちょっと変えれば  
なんとかなるものばかり  
手っ取り早く改善すべし!



それらは中・長期的にじっくり取り組むべきことであり、けっして「日常業務」のついでにできるようなものではない。

だが、「改善」小変は日常業務をこなしながら、日常業務の中で、日常的にやるべきものである。

☆

事故や災害に関して「ハイインリッヒの法則」というものがある。これは、「二件の大事故の背後には、小さな事故が二十九件くらい、そして、事故に至っては無いが、いわゆるヒヤリ・ハットという事故未満のものが三百件くらい存在する」というもの。

この確率法則は、やはり

\* 大変——大事故

\* 中変——事故

\* 小変——ヒヤリ・ハット

の頻度、つまり、世の中には「大変な問題」よりも「小変な問題」が圧倒的に多いことを証明している。

# 改善は変化対応 改善は現実対応・制約対応

改善の意味・定義を

- ①「やり方」を変えること
- ②「大変」でなく、「小変」

——と説明すると、必ず、「それはワカった。だが、なぜ、ワザワザ仕事のやり方を変え、改善しなければならぬのか」という質問が出てくる。

それに対する解答は、

「世の中が変わっているから」  
「世の中が変化しているから」

の一言に尽きる。

世の中に「変化」がなければ改善は  
いらぬ。仕事の「状況・条件」が変

わらなければ、「今までのやり方」を  
そのまま続けておけばいい。

改善などワザワザやる必要はない。

「今までのやり方」が通用するなら、  
それでいい。

だが、現実はそのようではない。世の中  
は否応なしに変化している。たとえば、

- ・新しい技術の開発
- ・画期的な素材の出現
- ・競合会社の新たな動き
- ・顧客の要求・要望
- ・法律や条令

——など、さまざまな変化が押し寄  
せている。

すると、それに対応して、「仕事の  
やり方」も変えなければならない。そ  
うしなければ、世の中の変化に取り  
残され、淘汰されてしまう。

## 制約があるから改善が必要

世の中が変わるということとは現実  
が変わるということだ。そして、そ  
の現実には、必ず「制約」というもの  
がある。

我々の仕事には

- ・時間
- ・カネ

・人手

——などの制約がある。

ところが、改善のデキナイ人は  
もつと時間があれば、やるのだが  
もつとカネがあれば、やるのだが  
もつと人手があれば、やるのだが  
——と言う。

だが、時間やカネ、人手がいくら  
でもあれば、ナンでもできる。  
ならば、改善などいらぬ。

しかし、現実の仕事は

- ・時間が足りナイ
- ・カネが足りナイ
- ・人手が足りナイ

——という「ナイナイ尽くし」である。

それゆえに、

- ・手間をかけず、
- ・カネをかけず、
- ・知恵を出す

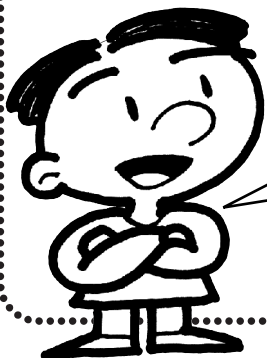
——という改善が必要となる。

これが、改善の第三の定義である  
「現実対応・制約対応」ということだ。

分かり易く言えば、

# なぜ

## 仕事のやり方の 変更が必要か



それは、世の中が  
変わっているから…  
変化がなければ改善も不要

- ・時間が足りナイから改善
  - ・カネが足りナイから改善
  - ・人手が足りナイから改善
- ということである。

☆

もつとも、「大きな変更」⇨「大変更」⇨「改善」⇨「革新」⇨「大革新」の場合には、それらの条件を変え、条件を整えるという方法を採用する。

たとえば、

- ・カネがナイなら、銀行から借りる
  - ・人手がナイなら、スカウトする
  - ・技術がナイなら、ライセンス導入
- など。

あるいは、陳情や謀略などで法律を変えたり、お役所の許可を得る——などということも必要だろう。

「大変更」⇨「革新」の場合、いくらカネや時間を投入しても構わない。それ以上の成果が得られるなら、ビジネスとして成り立つからだ。

だが、「小変更」⇨「改善」はそうではない。改善はなによりも手つとり早さ

を重視する。ゆえに、制約を変え、条件を整えるよりも、「現在の制約」の中での対応を考える。

「制約・条件」という観点から、「大変更」⇨「小変更」を比べると、

- \*大変更⇨制約変更⇨条件整備
  - \*小変更⇨制約対応⇨条件対応
- ということになる。

このことを、戦争にたとえれば、「大変更」⇨「改革」は兵器や軍隊など軍備を整え、作戦に基づいて展開する本格的な戦争のようなもの。

一方、「小変更」⇨「改善」はゲリラ戦だ。十分な兵器や軍備があるわけではないので、あり合わせの兵器を駆使して、奇襲戦法など「知恵」を最大の武器としての戦いである。

### どこまでが仕事で どこから先が改善か

ビジネス用語としての「改善」は次の3点で定義されている。

- ①手段選択・方法変更

- ②小変更⇨小さな変更

- ③現実対応⇨制約対応

この定義が理解され、共有化されてない会社や職場では、改善に関してイロイロな食い違いやスレ違いなど混乱が発生している。

たとえば、

「改善とは任務目的をより良く達成するため、ひとつのやり方に囚われず、より良い手段を選び、より良い方法に変えること」

ということが理解されていない会社では、せっかくの改善に対して、

「それはオマエの仕事そのものだ」  
「それは業務そのものではないか」  
という声が出てくる。

そして、

「どこまでが仕事か？」

「どこから先が改善か？」

「業務と改善の境界線はどこか？」

——といった議論が始まる。

だが、このような不毛な議論も「改善の定義」で簡単に解消できる。

# 目的の達成

## 仕事

方法  
の変更

手段  
の選択

## 改善

「仕事」とは「業務目的」や「任務目的」を達成すること。営業部門は売るのが任務、製造部門は作るのが仕事である。

社員はそれぞれの任務目的を達成する対価として給与を得ている。ゆえに、任務目的は達成しなければならぬ。

一方、「改善」とは何か。それは「任務目的をより良く達成するための、より良い手段の選択やより良い方法への変更」である。

すなわち、「ひとつの手段・方法」

に囚われず、「より良い方法」を探し、考え、変更し、工夫し、選択し、採用するのが改善である。

つまり、

「仕事」と「改善」の区別は

\*仕事⇨「目的」の達成

\*改善⇨「手段」の変更⇨選択

——のように、「目的」と「手段」に分けて考えればわかりやすい。

# DVD教材 改善基礎講座

改善活動のしくみ・しかけ・しそう①②③④

改善活動の **持続 継続→定着化→活性化** には

改善推進担当者自身が改善活動の

① **しくみ**：制度や規定など

② **しかけ**：働きかけ、推進・指導

③ **しそう**：基本的な考え方

に関する明確な理解が不可欠です。

推進者自身の理解がなければ、社員への説得力がないからです。

改善に関する

**必須事項を具体的事例**でじっくり解説。たとえば、

★改善と修繕の違い（原因対策←→現象対策）

★業務と改善の違い（目的←→手段選択・方法変更）

★QCと改善の違い（小変←→中変）

— など1200のパワーポイント画面を高速展開。いやでも

**実感→理解→納得** できる改善基礎講座の決定版です。

①改善の意義：WHAT定義→WHY意味→HOW方法 約30分

②改善事例と定石：○○化・○○活用・使い分け 約40分

③改善の指導・推進：誤解反論への対応 約40分

④改善の顕在化→共有化：改善の基本的な考え方 約30分

DVD + 付録CD

# 改善基礎講座

改善活動のしくみ・しかけ・しそう

①②③④



**短時間集中 超圧縮→高速展開**

|             |                     |      |
|-------------|---------------------|------|
| ①改善の意義      | ：WHAT定義→WHY意味→HOW方法 | 約30分 |
| ②改善の事例と定石   | ：○○化・○○活用・使い分け      | 約40分 |
| ③改善の指導・推進   | ：誤解・反論への対応          | 約40分 |
| ④改善の顕在化→共有化 | ：改善の基本的な考え方         | 約30分 |

日本HR協会  
KAIZEN事業部

★DVD（実写映像150分）+特別付録CD=**38,000円**

★付録CDにはパワーポイント全ファイル&補足資料テキスト収録



# DVD教材 改善基礎講座 内容一覧

改善を持続・継続→定着化→活性化させる「しくみ・しかけ・しそく」

\*DVD (実写映像約150分) + 特別付録CD \*付録CDには全画面のパワーポイントファイル&参考資料テキスト収録

## 1 時間目 (約30分)

### 改善の意義

- 1 改善の3定義
  - ① やり方を変えての手抜き(目的達成の手段選択方法変更)
  - ② 大変でなく、小変(小さく、少し)変える
  - ③ 制約対応(カネをかけず、手間をかけず、知恵を出す)
- 2 改善における疑問に对应
  - ① 修繕と改善の違い(原因対策⇩現象対策)
  - ② 業務と改善の違い(目的⇩手段選択・方法変更)
  - ③ QCCと改善の違い(小変⇩中変)
- 3 改善に対する誤解に对应
  - ① 忙しくて改善アリアリではない(忙なら改善は不要)
  - ② チャチな改善なので恥ずかしい(チャチのものほど良い改善)
  - ③ 改善はやっている→やりつつはダメ

## 2 時間目 (約40分)

### 改善の事例と定石

- 1 問題と改善の方程式
  - ① ない→ある化(わからない→わかる化/できない→できる化)
  - ② にくい→やすい化(わかりづらい→わかり易化/難→易化)
  - ③ 対策⇩原因の裏返し(改善⇩問題の裏返し)
- 2 具体的事例と定石の研究
  - ① 見える化:わかる化・視覚化・可視化
  - ② 機能活用:サービ入活用・制度活用・補助員活用
  - ③ 使い分け(状況に応じた手段・方法の選択)
- 3 改善力(改善実施力)をつけるには
  - ① 「事例+定石」の蓄積
  - ② 複数の対策案(制約を乗り越える)
  - ③ タテ・ヨコ・斜め・逆発想

## 3 時間目 (約40分)

### 改善の指導・推進

- 任意の箇所にジャンプ  
チャプターポイント
- 3時間目 (42' 42")
- 1 改善に対する反論への対応
    - ① アタリマエ・常識・当然→改善のABC
    - ② モノマネ→マネて、パクって改善(改善の5段階活用)
    - ③ アタリマエに追いつくのが改善(追い抜くのが革新)
  - 2 改善における危険への対応
    - ① 相手に迷惑をかける→改善の手抜き⇨互いに得
    - ② 改善が裏目に出た(やりつつダメならまた改善)
    - ③ 「一時の成り行き」は買ってもせせせせ
  - 3 「やる」「やらない」の思考回路・改善マインド
    - ① 「やる」「やらない」は買ってもせせせせ
    - ② 若しうちの「やる」は買ってもせせせせ
    - ③ 顧客満足と自己満足(苦勞自慢)

## 4 時間目 (約30分)

### 改善の顕在化⇩共有化

- 任意の箇所にジャンプ  
チャプターポイント
- 4時間目 (31' 27")
- 1 手っ取り早い改善の顕在化
    - ① 「やりつつ」はダメ→顕在化が次の改善に
    - ② 改善報告は「3分」以内、1000字以内で
    - ③ 問題点だけ10枚×毛感覚要するに
  - 2 手っ取り早い改善の共有化
    - ① 問題点だけでも共有化⇩アイデアの共有化
    - ② 「やる」「やらない」の思考回路・改善マインドの共有化
    - ③ 仕事の定期点検(定期的な仕事の見直し)
  - 3 人を責めず、方法を攻める
    - ① 「人を責める会社」と「方法を攻める会社」
    - ② 「やり方」を変えない限り、同じことの繰り返し
    - ③ 「徹底しよう」⇩徹底できる(やり方)を変える

→任意の箇所にジャンプ  
チャプターポイント

- 3時間目 (42' 42")
- ① 00 ~ 誤解・反論への対応→「アタリマエ」
  - ② 02' 52" ~ 「アタリマエ」は動く
  - ③ 04' 14" ~ 改善のABC
  - ④ 05' 45" ~ 改善報告=「告白書」
  - ⑤ 08' 00" ~ 改善は「モノマネ」大歓迎
  - ⑥ 11' 46" ~ 改善は「会社のため」か、「自分のため」か
  - ⑦ 14' 46" ~ パタパタ→ゆっくりのんびり、よい仕事
  - ⑧ 16' 42" ~ 自分も「得」、相手も「得」するの改善
  - ⑨ 19' 01" ~ やってダメなら、また改善
  - ⑩ 21' 47" ~ とりあえず
  - ⑪ 23' 50" ~ 「利害の対立」を改善で解消
  - ⑫ 27' 04" ~ 事例で説明、事例で指導
  - ⑬ 31' 15" ~ レベル別の事例集→連続事例集
  - ⑭ 32' 53" ~ 「くろ」と「くろふ」
  - ⑮ 38' 38" ~ 「顧客満足」と「自己満足」
  - ⑯ 41' 51" ~ 「やらされ」→自分のための改善

→任意の箇所にジャンプ  
チャプターポイント

- 4時間目 (31' 27")
- ① 00 ~ 改善の顕在化
  - ② 01' 45" ~ 改善は「3分」で書ける
  - ③ 03' 38" ~ 用紙記入の実例研究
  - ④ 04' 58" ~ 無意識の改善を意識的な改善に
  - ⑤ 07' 36" ~ 手っ取り早い顕在化の方法説明
  - ⑥ 09' 15" ~ 「3分」で書けるという実感
  - ⑦ 10' 49" ~ 顕在化=「仕事の見直し」の機会
  - ⑧ 12' 16" ~ 月1件→仕事の定期点検
  - ⑨ 14' 01" ~ 「問題」だけ書き出す
  - ⑩ 16' 45" ~ なぜ、顕在化が必要か
  - ⑪ 17' 45" ~ やりつつでは改善は続かない
  - ⑫ 20' 04" ~ 改善の共有化
  - ⑬ 21' 20" ~ 人を責めず、方法を攻める
  - ⑭ 22' 43" ~ 部品の取り違いを防ぐ改善
  - ⑮ 24' 48" ~ 「人を責める会社」と「方法を攻める会社」
  - ⑯ 28' 01" ~ 消化不良→仕事を通じて自己改善力に
  - ⑰ 30' 07" ~ まとめ:窮すれば変ず、変ずれば通ず