

## 特集

# 「改善力」をつけるには 改善基礎講座④



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（だいたい4か月に一度くらいの割合で）  
「採録→補足・補完→編集」しているものです。

第④回目（今月号）では、DVD教材の  
「②時間目」の第二章にあたる部分で、  
次のような項目を解説しています。

- ① 「改善力」をつけるには
- ② 「改善のアイデア」を引き出すには
- ③ 行き詰まりを打破・打開するには

### ●特集目次

- 「改善力」をつけるには  
「アタマの引出し」に  
大量の「事例+定石」の蓄積を……………4
- 「箱詰め作業の改善」の研究  
「には・なぜ・どうしたら」で  
「持ち上げナイ化」の改善……………8  
「順序・手順」を変えて仕事の「ラクちゃん化」…16  
「逆転の発想」で行き詰まりを打破・打開…………20
- 「改善の方程式」の活用  
「改善ドミノ」で「玉突き改善」を……………26

# 「アタマの引き出し」に 大量の「事例+定石」の蓄積を

「改善力」、つまり「改善能力」をつけるにはどうすればいいか。それは「アタマの引き出し」に「事例+定石」の組み合わせを数多く持つことだ。

その蓄積が多い人は、次から次にアイデアが出てくる。ところが、そうでない人は、何も出てこない。

「カラっぽのアタマ」はいくら振っても、捻っても何も出てこない。せいぜいカラカラと虚しい音がするだけだろう。

もつとも、アタマが全くカラっぽという人はいない。今まで生きてきたのだから、それなりの蓄積はある。

ゆえに、問題に直面した場合、

「こうすればいい」

「ああすればいい」

——と、一つか二つの対策案ぐらいは、誰でも考え出せる。

もちろん、それで問題が解決できればそれでいい。だが、世の中はそんなに甘くはない。

せっかく、アイデアを出しても、

「現実的制約」が立ちはだかる。

たとえば、

\* 予算がナイからダメ

\* 前例がナイからダメ

\* 規則でダメ

\* 上層部が反対しているからダメ

蓄積の少ない人はそこで行き詰ま

ってしまふ。そして、

「せっかく、良いアイデアを提案したのに、会社は採用してくれない」と言って、フテ腐れる。

だが、アタマの引き出しに「事例+定石」を数多く持っている人は、

「アレがダメなら、コレでいく」

「コレがダメなら、ソレでいく」

「ソレがダメなら、アレ・コレでいく」

と、次から次にアイデアを出せる。

ゆえに、行き詰まらない。

**床がダメなら、壁、  
壁がダメなら、天井**



ある洋服店でのこと。「新しい商品」

が入ったので、いちばん目立つところに陳列しようということになった。

そこで、アルバイトの店員さんが、

「二階の売り場に行く階段の“踊り場”が良いのでは——」

と提案してきた。

ところが、「踊り場」にモノを置くのは「消防法」で禁じられている。

そのため、「改善のヘタな店」では、そのような提案に対して、

「消防法でダメ」

「そんなアイデアはダメ」

などと言って、たちどころに潰してしまう。

そして、その人は、もう二度と、提案も改善もしなくなる。

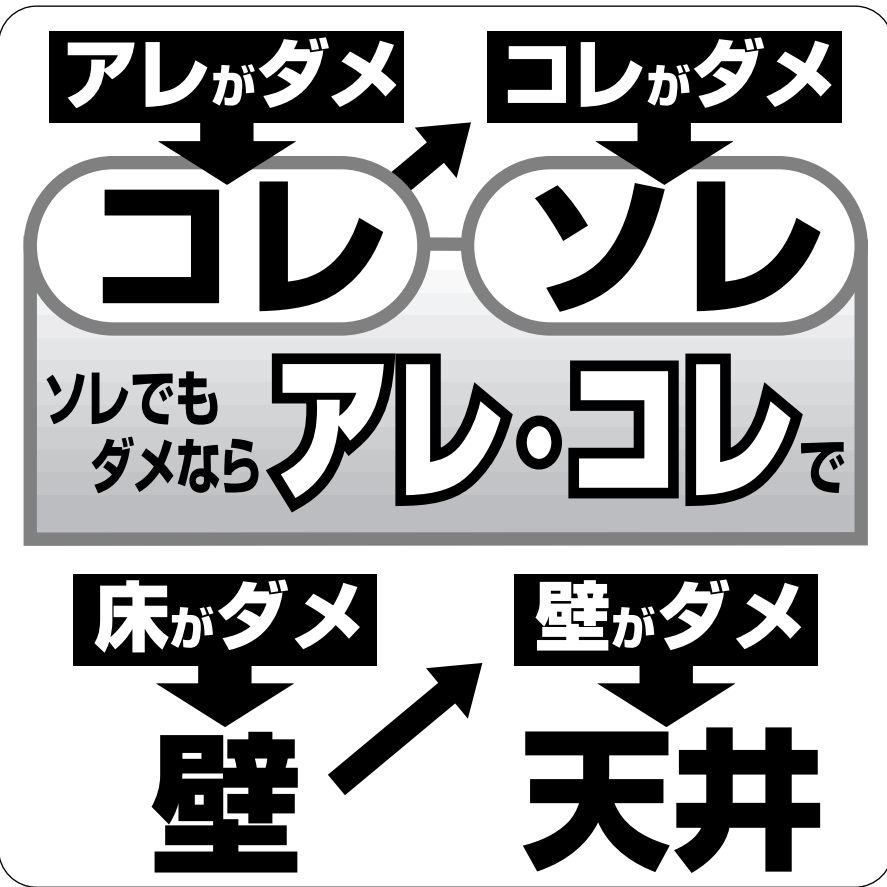
ところが、この店長は改善の心得があった。アルバイトの人に、消防法

のためダメだと説明すると同時に、

「床がダメなら、壁でどうだ」

「壁がダメなら、天井はどうだ」

と、逆に提案してきた。



**対策は複数ある**

床はダメ  
では壁に掛ける  
天井に吊すこともできる

つまり、「踊り場」の「床」に陳列するのは消防法でダメ。だが、「踊り場」の「壁」に飾るのなら問題はないということである。

もし、何かの都合で、「壁」に陳列できなければ、天井から吊すという方法もある——とアドバイスしたのである。

建物というものは「床・壁・天井」という「三つの要素」から成り立っている。要素が三つあれば、それに対応して、少なくとも「三つ以上の対策」が可能というわけだ。

☆

とにかく、我々の仕事には、さまざまな制約がある。いろいろな法律や条例、規則、キマリ。さらに様々なシガラミやイキサツなど。そして、予算、時間、人手——など。

「改善のヘタな人」、つまり、「定石+事例の蓄積」の少ない人は、それらの「制約」にぶつかるとスグ、行き詰まってしまう。

あるいは、部下の提案やアイデアを「○○だから、ダメ」  
「××のため、ダメ」  
「できナイ、不可能、インポシブル」  
などと言って却下。潰してしまう。

ところが、「改善のウマイ人」、つまり複数の視点から、複数のアイデアを出せる人は、  
「アレがダメなら、コレで」  
「コレでダメなら、アレで」  
と、次から次に対策案を繰り出す。

よって、けっして行き詰まることがない。これが「改善力」である。

また、部下や周りの人にも、  
「アアしたら、どうか」  
「コウしたら、いいのでは」  
「ソウいう、やり方もある」  
——と、次から次に「具体的なアドバイス」をすることができる。これが「改善指導力」である。

# 「には・ナゼ・どうしたら」で「持ち上げナイ化」の改善

「重い製品」を箱詰めする作業がある。一日に、何回も製品を持ち上げるので、腕が痛くなる。

改善のない職場では、その仕事に慣れていない人が、

- 「腕が痛い」
- 「腕が疲れる」
- などと言うと、たちどころに
- 「ガンバレ」
- 「根性だ」
- 「気合いだ」

——など「あたたかい励まし」がなされることだろう。

あるいは、  
「そのうち慣れるから」

「自分も、最初はそうだった。しかし、三ヶ月くらいガマンすると、平気になった。だから、アナタもガマンしなさい」

と「あたたかい慰め」がなされる。だが、それらは、けっして「改善的」ではない。ナゼなら、そこには「やり方の変更」がないからだ。

たしかに、この程度の仕事なら、二、三か月くらいガマンしてやっておれば、腕力もつくし、要領も覚え、慣れてくるだろう。

だが、慣れてしまえば、もう改善の必要はない。そのため、いつまでも、このような「仕事のやり方」が続く。

そして、この職場に、新しい人がやってきた時、また、同じような会話、同じようなシーンが再現されるだろう。そして、それがいつまでも繰り返される。これでは進歩がない。

☆  
ところが、「改善のある職場」では慣れない人の

- 「腕が痛い」
- 「腕が疲れる」
- という「眩き」や「不満」に対して、「励まし」もなければ、「慰め」もない。それどころか、逆に、
- 「ガンバルな」
- 「ガマンするな」



と言う。

- そして、
- 「ラクになるやり方を考えろ」
- 「やりやすい方法を工夫せよ」
- と、改善を促す。

## 改善指導は「には・ナゼ・どうしたら」

だが、そんなことを言われても、新人には、「改善のやり方」などわからない。

ただ単に、「考えろ」「工夫せよ」と言われても、そう簡単にアイデアは出てこない。改善に慣れてない人には、

「どのように考えればいいか」「どのように工夫すればいいか」という「具体的な指導」が必要だ。といっても、たかが改善には、難しい理論や理屈など一切不要。改善



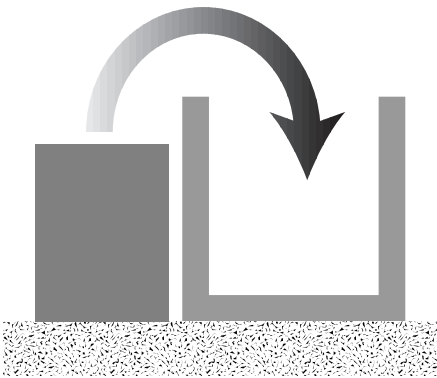
# 対策＝原因の

# 裏返し

持ち上げる

持ち上げ

ない



の初心者には  
「には・なぜ・どうしたら」  
の3語で充分だ。

☆

この場合の問題は、「腕が痛い」ということだ。ゆえに、「痛くナイ化」すれば、問題解決となる。

なぜなら、「改善」とは「問題」をひっくり返すことだからである。つまり、「痛い↓痛くナイ化」が改善である。

では、「痛くナイ化」する「には」はどうすればいいか。この「には」という言葉がモノゴトを具体化、改善実施への突破口となる。

この「——には」の思考を進めるには「なぜ、どうしたら」という問いかけが威力を発揮する。

つまり、

「なぜ、痛いのか」  
を考える。すると、

「筋力がないから」

「製品が重いから」

「持ち上げなければならぬから」

——などといった「問題の原因」が明らかになる。

原因がわかれば、話は簡単だ。その原因をひっくり返せば、それが「対策」となる。すなわち、

① 「筋力がない↓筋力をつける」

② 「重い↓軽量化」

③ 「持ち上げる↓持ち上げナイ化」

——などである。

もつとも、すべての対策がスグ、実施できるわけではない。ゆえに、改善はけっして、すべての対策を実施しようとはしない。

「デキナイことは後回し。」

とりあえず、デキルことからヤル」

というのが「手っ取り早い改善的・改善実施」の原則である。

まず、①の「筋力増強化」は、この仕事をガマンして、頑張つてやれば、そのうち達成されるだろう。

だが、それは改善ではない。なぜなら、「やり方」の変更がないからだ。

それは「くふう」工夫」ではなく、

「くろう」苦勞」にすぎない。

「やり方」を変えず、頑張り・ガン・根性・精神力・鍛錬・修練——などで問題に対処するのは「苦勞的・対処法」であり、けっして「工夫的・対処法」改善」ではない。

次に②はどうだろうか。「重いのはイヤだ」と言つて、作業者が製品の重さを勝手に変えるわけにはいかない。

もちろん、技術や素材の進歩によつて、やがては「軽量化」も図れるだろう。しかし、今スグ、実施・実現できることではない。

この人は、今、「腕が痛い」という問題に直面しているのだ。ゆえに、今スグ、デキル対策でなければ改善の意味はない。

では、③の「持ち上げナイ化」はどうだろうか。この人の「仕事の目的」は「製品の箱詰」である。けっして、「持ち上げる」のが目的ではない。

持ち上げるのは「箱詰」という仕事の「目的」を達成するための「ひとつ

の手段」にすぎない。

ならば、「持ち上げる」という手段に囚われず、「別の方法」で箱詰できれば、「持ち上げナイ化」が実現され、問題解決となる。

では、「持ち上げナイ化」する「には」、どうすればいいだろうか。「には」の解答を得るには、再び、「なぜ」を繰り返すことだ。

つまり、「なぜ、持ち上げなければ

ならないのか」を考える。すると

① 箱の「上」から入れるため

② 箱の「高さ」を越えるため

——であることがわかる。

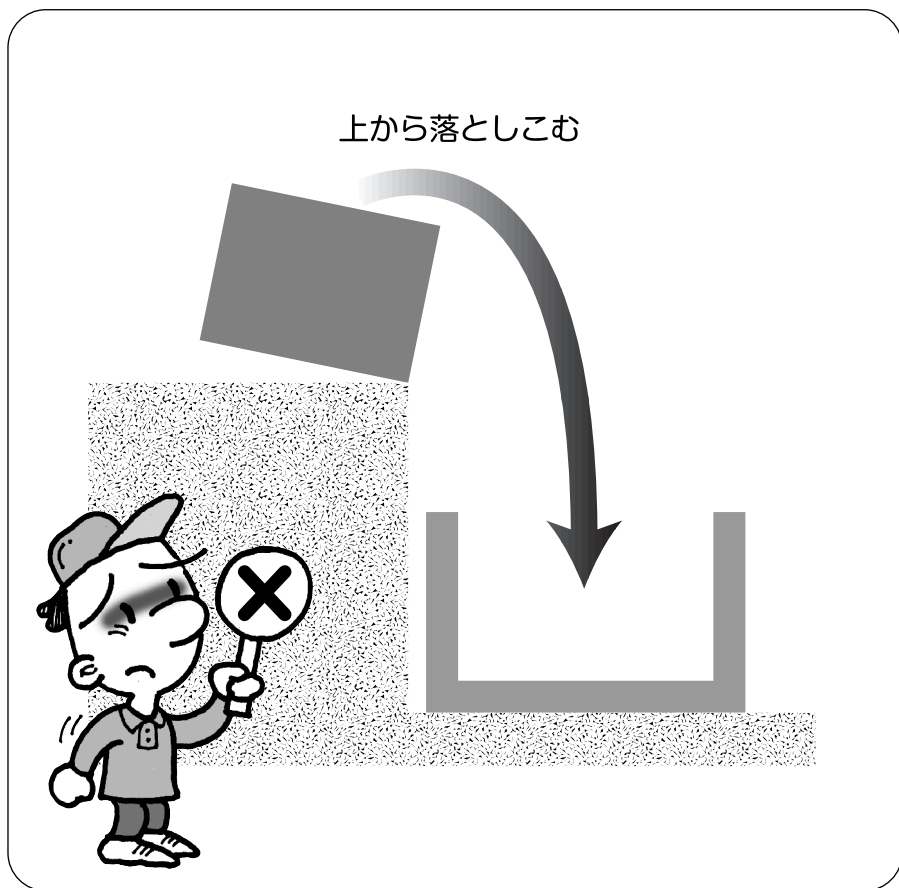
原因がわかれば、対策は、それをひっくり返すだけでいい。つまり

① 上から入れナイ化

② 「高さ」を「低くする化」

などで、この問題は解決される。

まず、①の「上から入れナイ化」する「には」、どうすればいいか。たとえば、箱をヨコにして、「横から押し込む」という方法が考えられる。



「箱」と「製品」が「同じ位置」にあるから、「箱の高さ」以上に、製品を持ち上げなければならないのだ。

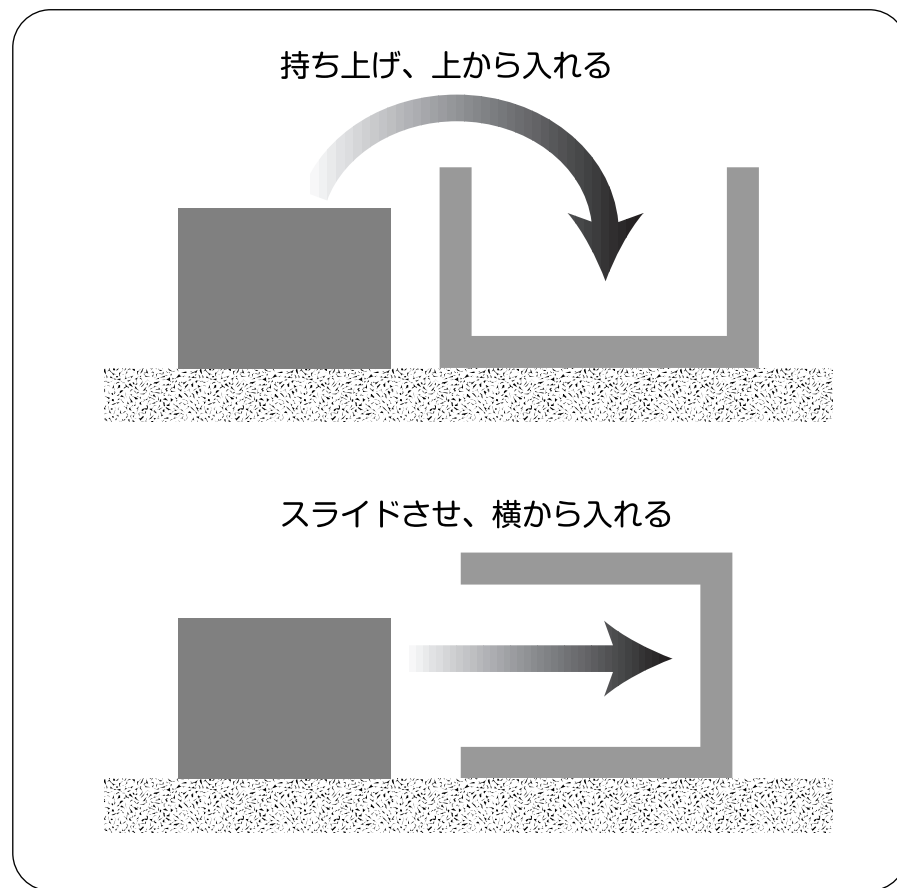
だが、「箱の位置」を下げると、どうだろうか。「箱の位置」を下げた分だけ、製品を持ち上げる高さは低くなる。

箱の上部を「製品の位置・以下」にすれば、製品を持ち上げる必要はない。「落とし込む」だけでいいので、もはや、腕は痛くならない。これで問題解決だ。

だが、世の中はそんなに甘くはない。「箱詰めするもの」が頑丈なものなら、「落とし込み方式」でもいいだろう。

だが、「精密機械」などの場合、落として込むなんて、とんでもない。キズついたり、故障の原因になる。

よって、「このやり方」は、とても採用できない。「改善のヘタな人」はここで行き詰まってしまう。そして、「やはり、落とし込み方式はダメか。結局は、今までの持ち上げ方式で箱



これなら、あまり持ち上げなくてもいいので、少しは、腕の痛みもなくなるだろう。

もちろん、「横から入れる方法」では「やりニクイ」という声も出てくる。その場合は、その「ニクイ」をひっくり返して、「やりやす化」すればいいのだ。

では、「やりやす化」する「には」、どうすればいいか。それについては、別途、後で検討しよう。

**「高さ」がダメなら  
「位置」を変えればOK**

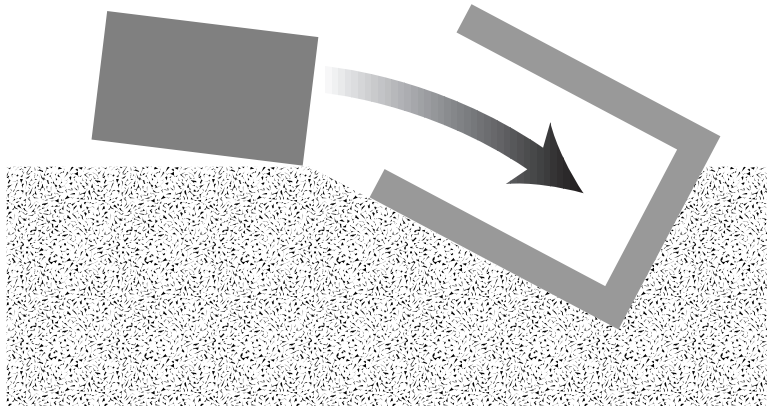
話を元に戻して、②の「高さを低くスル化」はどうだろうか。もちろん、「箱の高さ」は、「製品の高さ」を勝手に変えられないのと同様、それは不可。

しかし、「箱の位置」を変えることはできる。「持ち上げる」ということは、箱の高さそのものの問題ではなく、あくまでも「製品」と「箱」の位置関係に過ぎない。

# 縦 ↔ 横

# 斜め

斜めにして、スライドさせる



「詰めるしかないのか——」  
と諦めてしまう。

だが、「改善の達人」は「ひとつのアイデア」がダメとわかってからが、改善のスタートである。つまり、「アレでダメなら、コレで」「コレでダメなら、ソレで」という改善ノウハウの出番である。

「落とし込み方式」には「キズがつく」という問題があるなら、また改善すればいい。すなわち、「キズがつく↓キズつかナイ化」すればいい。

では、「キズつかナイ化」する「には」、どうすればいいか。たとえば、

- ① 箱の底にクッションを敷く
- ② 箱を斜めにする

——などが考えられる。

そのうち、①のクッションは余計な手間やコストがかかるので、あまり勧められない。

だが、②の「斜めにする」斜め化というアイデアはどうだろうか。

製品は箱の内壁との摩擦によって、

軟着陸する。よって、落下の衝撃でキズつくこともなければ、故障することもない。

この「斜め化」というアイデアは、先ほどの「横から押し込む方法」の「やりニクイ」という問題の解決法でもある。

つまり、横から押し込むのは力があるので、やりニクイ。だが、作業台を傾け、箱を斜めに入れば、重力によって、製品は箱の中に入っていく。

余計な力はいらないので、ラクに箱詰作業をすることができる。つまり、「ラクちん化」という改善である。

これこそ、

「縦でダメなら、横」

そして、

「横でもダメなら、斜」

という発想である。

このように「斜め化」という改善に「至る道」は、必ずしも「ひとつ」ではないことがわかる。

つまり、

- ① 「落下がダメ」

↓斜め化で、軟着陸

- ② 「横から入れニクイ」

↓斜め化で、入れやす化

という「異なる局面」からの発展であることがわかる。

**「タテ・ヨコ・ナメ」で  
制約を躲す・捌く**

「簡単な改善」をバカにした言葉に

「タテのものをヨコにしただけ」

「右のものを左にしただけ」

——などがある。

だが、「タテのものをヨコにしただけ」で、仕事が、少しでも、やり易く、ラクに、早く、快適に、安全にデキルようになったら、立派な改善だ。これに勝る改善はない。

だが、世の中はそんなに甘くはない。「タテのものをヨコにしただけ」で、いつも、ウマクいくとはかぎらない。

品質やコストなど——いろいろな制約のため、それ「だけ」ではダメな場合もある。

「改善のヘタな人」は、そこで

「タテのものをヨコにしてみたけど、やっぱり、ダメだった——」

と言って、諦めてしまう。

だが、改善の達人は

「やってダメなら、また改善」

「それでもダメなら、また改善」と言う。

つまり、

「ヨコでダメなら、タテ」

「タテでダメなら、斜め」

という、いわば「タテ・ヨコ・斜め」の発想である。

☆

改善は「現実」との戦いである。「現実的制約」を躲し、捌き、乗り越えるには「タテ・ヨコ・ナメ」という「複数の角度」からの「複数の対応」が不可欠である。

# 「順序・手順」を変えて 仕事の「ラクちゃん化」

「箱詰め改善」は「斜め化」だけではない。また、「別の観点」からのアプローチも可能だ。「持ちあげナイ化」するための方法は、けっして「箱の位置を変える」だけではない。

たとえば、「順序」を変えるというアイデアもある。つまり、箱を組み立てる前に、製品を置き、その後、箱を組み立てるという方法だ。

これも、「なぜ、持ち上げなければならぬのか」という原因追究から生まれてきたものである。

「高さ」のあるもの、つまり、「立体」の箱に入れようとするから、持ち上げなければならない

ならば、箱を「立体化」する前の、

「平面の段階」で製品を置けばいい。

それなら、「段ボール紙の厚み分」だけ持ち上げればいいので、もはや、腕が痛くなることもない。

そして、その後、たとえば、「四方」から壁をせり上げるなどの方法」で、箱を組み立てればいい。

むしろ、狭い工場などでは、このほうがいい。「空箱」に余計なスペースが取れないからだ。

「空箱」を用意しておくより、「平面」のまま保存しておく、製品を置いて、それから立体化、つまり、箱を組み立てるほうが、はるかに合理的である。

## 大仏が先か？ 大仏殿が先か？

このように「順序を変える」という改善は今に始まったことではない。昔からなされていることだ。有名な例としては「奈良の大仏」がある。

一般的に、お寺に「仏像」を安置する場合、たいていは

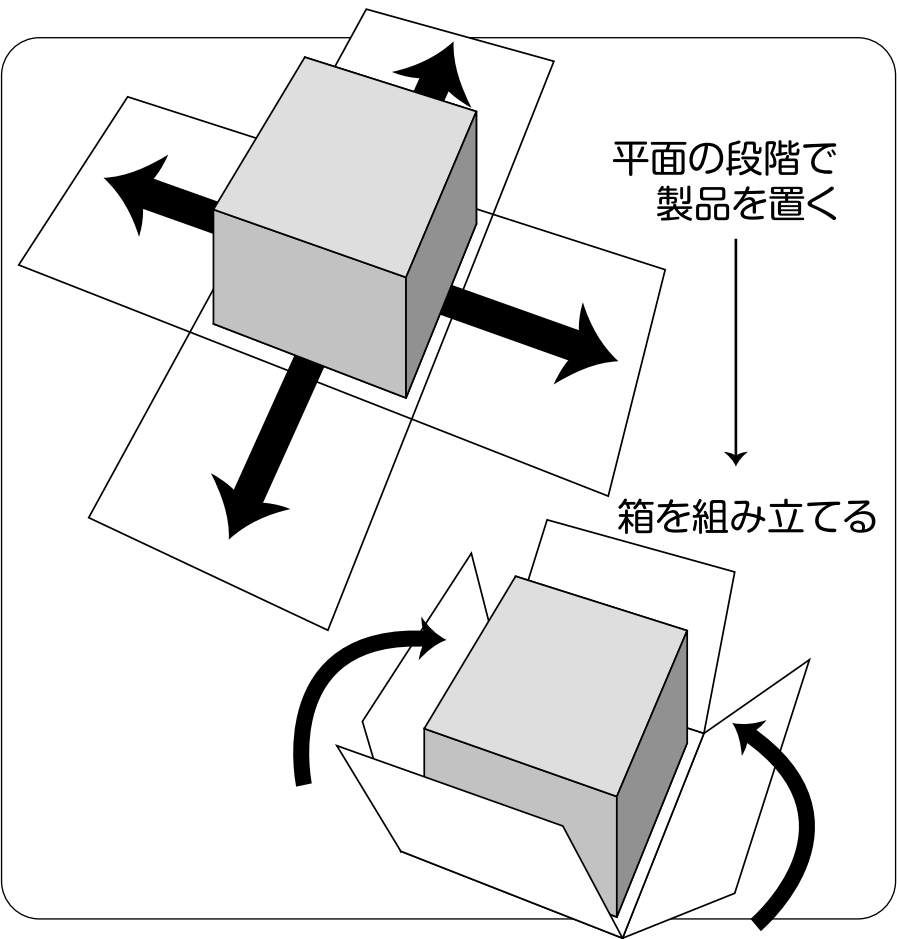
- ① マズ、お寺の建物を造る
- ② そして、仏像を運び込むという順序だろう。

だが、「奈良の大仏」はそうはいかない。こんな「巨大な仏像」はいったん造ったら、もう動かせるものではない。

ゆえに、この場合、

- ① 先に、大仏を造る
- ② それから、大仏殿（建物）を造るという順序だろう。

「大仏と大仏殿」、および「製品の箱詰め」の関係は規模的には、ぜんぜん異なる。だが、「順序を変える」ということでは、まったく同じ発想である。



このように「順序を変える」ことで、「やりニクイ仕事」を「やりやす化」したという事例は他にないだろうか。

## 「前・始末化」で 「後・片付け」の「ラクちゃん化」

たとえば、「切屑」などのゴミが発生する作業で、「改善のヘタな人」は、作業が終わってから、それから散らかったゴミを片付けようとする。

小さなゴミなど、狭い隙間に入っているもので、それらを完全に取り除くのは大変だ。ヘタをすると、作業よりも、「後・片付け」に多大な時間やエネルギーを費やすことにもなりかねない。

忙しい時には、そんなことをやっておれない。ゆえに、ゴミは散らかし放し。「汚い職場」になってしまう。そして、仕事の能率低下。そのため、さらに、ゴミを「片付ける時間」が取れなくなり、もっと散らかり、



×	後・片付け
×	後・始末
×	内・段取り

◎	前・始末
◎	前・段取り
◎	外・段取り

このように、同じ作業をするにしても、その「順序をちよつと変える」だけで、かなり、効率化・快適化・スムーズ化ができる。

「後・始末」の「前・始末化」を一般的には「段取り」という。「あらかじめの事前対応・先手対応」の重要性を強調するため、「前・段取り」という言い方をする人もいる。

また、「トヨタ生産方式」などでは「外・段取り」という用語が使われている。いずれにしても基本的な意味は同じである。

## どっちが先？



ますます汚なく——という悪循環に陥ってしまう。

だが、「改善の達人」は、そこで「仕事の順序」を変える。作業を始める前に、あらかじめ、「大きなシート」を敷く。いわば、「前・始末」である。

作業中に発生したゴミは、すべて、シート上にあるので、片付けはきわめて簡単。「隙間に入ったゴミ」を取り除くなどの苦勞もない。

だいたい、作業が終わってからの「後の始末」、つまり「後・始末」では、ものすごく「余計な手間」がかかる。

だが、事前にシートを敷くなど、あらかじめ、「前もつての対策」、すなわち、「前・始末」なら、「余計な手間やムダ」を省くことができる。

ナニゴトも、後手、後手に回るとゴテゴテになってしまう。だが、順序を変えて、「先手」を打てば、快適化・効率化できる。

特に、油や塗料で汚れる作業では、いったん汚れてから、それを除去す

るのに膨大な手間がかかる。

だが、「仕事の手順」を変えて、汚れてはならない部分に、あらかじめマスキング・テープを貼るなど、「前・始末」を施すと、どうだろう。

作業が終われば、テープを外すだけでいい。「取りニクイ汚れ」を取るなど「手間のかかる虚しい作業」などまったく不要だ。

このように、同じ作業をするにしても、その「順序をちよつと変える」だけで、かなり、効率化・快適化・スムーズ化ができる。

「後・始末」の「前・始末化」を一般的には「段取り」という。「あらかじめの事前対応・先手対応」の重要性を強調するため、「前・段取り」という言い方をする人もいる。

また、「トヨタ生産方式」などでは「外・段取り」という用語が使われている。いずれにしても基本的な意味は同じである。

# 「逆転の発想」で 行き詰まりを打破・打開

「奈良の大仏」と「大仏殿」の建造順序に関して、別の「改善の原則」を学ぶことができる。それは

- ① 「軽・小」は動かしてもいい
- ② 「重・大」は動かすべからずということだ。

「軽くて、小さいモノ」なら、簡単に動かすことができる。だが、「重くて、大きなもの」を動かすのは大変だ。

「余計な力」や「多大な手間」が必要。それだけ危険度も高くなる。

そこで、仕事をラクに、早く、快適に、安全に……。つまり、効率化・快適化・安全化——するには「軽重・大小・使い分けの原理」を適応しな

ればならない。

この観点から、「製品の箱詰め作業」を見直してみよう。すると、「別の改善の糸口」が見えてくる。

「なぜ、腕が痛くなるか」

という「問いかけ」に対する答えは

「重いものを持ち上げるから」

そして、その対策は

「持ち上げナイ化」

であった。

ここで、では、「持ち上げナイ化」

する「には」、「どうすればいいか」という追及から、

① 「箱の位置」を下げる（さらに斜め化）

② 「順序」を変える（置↓組み立て）

などの対策案が得られた。

だが、この問題の「解決法」はこれだけだろうか。他にはないだろうか。

たとえば、「重いものを、持ち上げるから」というのが「腕が痛くなる原因」なら、その対策は、

① 「持ち上げナイ化」

だけではなく、

② 「軽いものを持ち上げる」

という手もある。

つまり、「重い製品」を持ち上げるのではなく、軽い「空箱」を持ち上げるのではなく、軽い「空箱」を持ち上げるかどうか——という発想。

そして、その「空箱」を製品にかぶせればよい——というわけだ。

「空箱」なら、いくら持ち上げても、腕が痛くなることはない。これもまた「腕が痛くならナイ化」の改善である。

これは「重↑軽」を入れ変えたものだが、「別の視点」から見れば、「上↑下」を変えた「逆転の発想」でもある。

一般的に、「モノ」を「器」に入れる場合、たいていは

① 器を下に置く

② 上からモノを入れる

という方法である。

特に、「入れるモノ」が「液体」の場合、**「器」は必ず、下でなければならぬ**。そうでなければ液体がこぼれてしまう。

だが、「入れるモノ」が「固体」の場合には、「器の位置」は必ずしも「下」でなくてもいい。逆に、上から「器」をかぶせる方法でもいい。

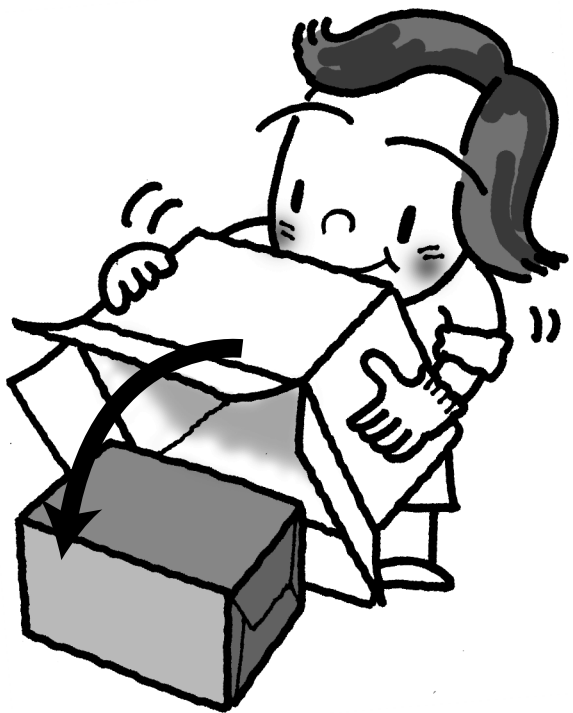
## 「問題の発生」は

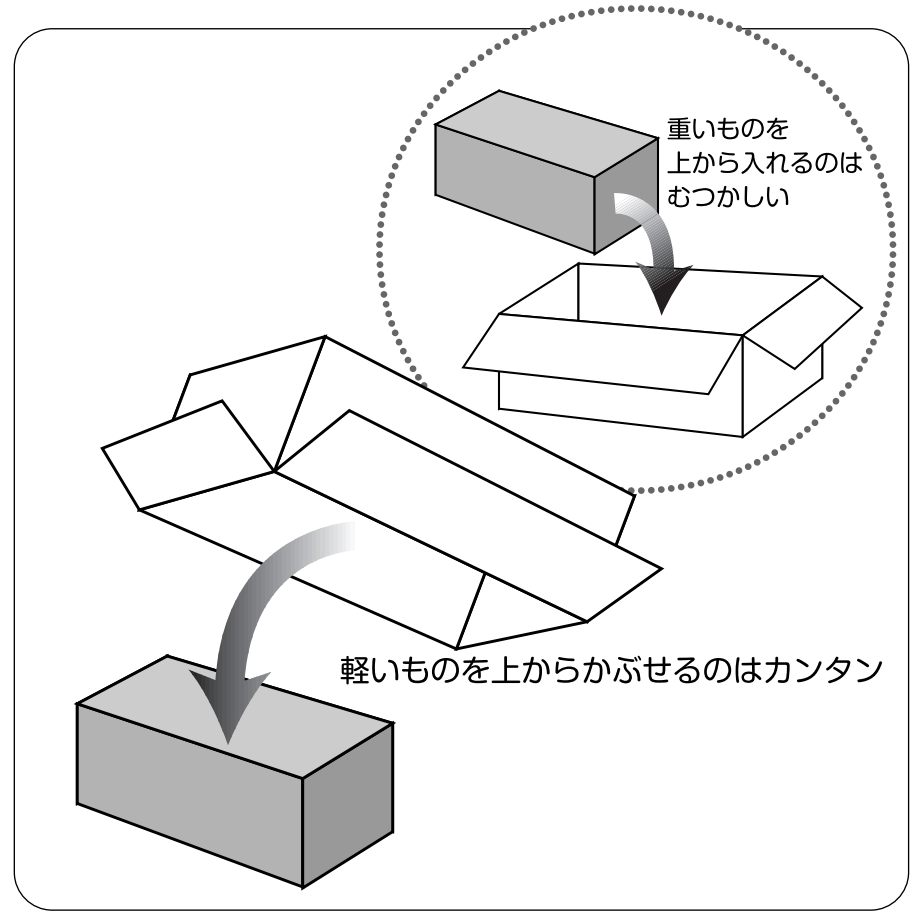
### 「改善」の発端

このような「上↑下」を逆転させるという発想は、実際にいろいろなところで実施されている。有名な例としては「カップラーメン」の「充填工程の改善」がある。

日清食品が世界で最初にカップラーメンを開発した時、当初、通常の発想どおり、「カップ」を下に置いて、上から「麺」を入れる方法だった。

## 「持ち上げナイ化」ではなく 軽いものを持ち上げる





だが、「発想の豊かな人」、すなわち「アタマの引き出し」に「事例＋定石」の蓄積の多い人は違う。

そのような人にとっては、「ひとつの方法」が行き詰まってから、それから「本当の改善」が始まる。あるアイデアの「行き詰まり」は、「別の発想」の出発点にすぎない。

そこで出てきたのが、「麺」を下に置いて、上から「カップ」をかぶせるという「逆転の発想」だ。

「カップ」なら、多少の力で押ししても粉々になることはない。これにて、一件落着。おかげで、今や、世界的な日常食と言われるまでの「カップラーメン」の誕生となった次第である。

☆

このように、「上↓下」、あるいは「右↑左」「前↑後」など「位置」や「順序」などを変えた「逆転の発想」による改善事例は他にないだろうか。

それらの「具体的な事例」を「アタマの引き出し」に数多く蓄積するほど

だが、「麺」を所定の位置まで入れるには、どうしても麺を押さえないければならない。そのため、パリパリの麺の上部が砕けてしまう。

すると、どうなるか。カップの蓋シールを剥がした時、「粉々に砕けた麺」が目に入る。たちどころに、「不良品ではないか」

「欠陥商品ではないか」

などのクレームにつながる。これではマズイ。

もちろん、麺が砕けないように、押し込む力を調整してみたり、いろいろ工夫を講じたのだが、どうも、うまくいかない。

弱い力で押せば、麺は砕けない。だが、所定の位置まで押し込めないで、「シール不良」というまた「別の問題」が発生する。

「改善のヘタな人」なら、ここで行き詰まり。そして、世界初の「カップラーメンの開発→商品化」を諦めてしまいかもしれない。

アイデアが出やすくなる。

たとえば、「ひとつのアイデア」が、ダメでも、行き詰まったり、諦めたり、フテ腐れることはない。

「やってダメなら、また改善」

「それでもダメなら、また改善」を「合言葉」にして、また「別の角度」から、「別のアイデア」を考え出すことができる。

### 「欠点の発見」を「次の改善」につなぐべし

「重い製品」を持ちあげるのではなく、「軽い空箱」を製品にかぶせる——という発想を説明すると、必ずといっていいほど、

「かぶせっ放しではダメではないか」あるいは、

「箱の蓋を閉じるため、箱を持ち上げ、ひっくり返さなければならぬ。結局は同じことではないか」と指摘してくる人がいる。

さらに念を入れて

「単に、製品を持ち上げるより、箱の分だけ、余計に重くなっているの」で、これは改善でなく、改悪である」とさえ、言ってくる人もいる。

このような人には、とりあえず、「いいところに気づいたね」

と、あたかも、子供を褒めるように対応するようにしてはいるのだが。

当人は、「改善の欠点」を見つけ出して、得意になっている。だが、それだけでは「評論家」に過ぎない。

「評論家」は他者が実施・実践したことの欠点を見つけ出し、批判するのは大得意、しかし、それから先の

「それでは、どうすればいいか」

「それでは、どう対処すればいいか」など、けっして自分で考えようとはしない。まして、自分で改善を——などという発想は皆無である。

せつかく、「他人の改善の欠点を見つけ出し、批判する優れた能力」を持っているのだから、それで満足し、

得意になるのではなく、その能力を

「それでは、どうすればいいか」

——という改善の方向に活用すればいいのに。しかし、その方向にはアタマが働かないようだ。

この場合も、もちろん、製品に箱を「かぶせっ放し」でいいわけがない。

この「仕事の目的」は「製品の箱詰め」であり、上蓋を閉じて、梱包を完成させなければならない。

では、どうすればいいか。何もバカのひとつ覚えのように、「箱をかぶせた製品」を持ち上げて、ひっくり返す必要はない。

この場合も、たとえば、

「作業台を傾け、箱をかぶせたまま製品を回転させながら、ひっくり返す」などの方法がある。実際に、多くの工場では「このようなやり方」で梱包作業が進められている。

☆

改善というものは、必ずしも、一発で、すべてが、うまく行くとはい



やってダメなら  
また改善



それでダメなら  
また改善

らない。「良かれ」と思ってやった改善が、裏目に出たり、改悪になったり、他人に迷惑をかけることもある。「ひとつの問題」が解決されても、また「別の問題」や「別の不都合」が発生することもある。「改善のヘタな人」は、そこで行き詰まり、諦め、フテ腐れる。

また、自分では何もしない「評論家」は、それらの問題を得意になって、指摘、批判している——というのが改善が進まない職場の光景であろう。

一方、「改善の盛んな職場」では、

「やってダメなら、また改善」

「それでもダメなら、また改善」ということが、常に言われている。

なぜなら、「ひとつの改善」をして、「別の問題」が発生したら、また「別の改善」をすればいいだけのこと。

「問題の発生」は、「次の改善」、あるいは、「そのまた次の改善」の出発点にすぎないからだ。



# 「改善ドミノ」で「玉突き改善」を

「重い製品の箱詰め作業」において、「腕が痛くなる」や「腕が疲れる」という問題に対して、

- ① 箱の位置を低くする
- ② 箱を傾げる
- ③ 置いてから、箱を組み立てる
- ④ 上からかぶせる

——などの対策が可能であることがわかった。

このように、「ひとつの問題」への対策は、けっして「ひとつだけ」ではない。たいていの場合、いくつかの対策が可能だ。このことを知っておれば、次に別の問題に直面した時、行き詰まることはない。

「デキルこと」からやってみればいい。それで問題が解決できれば、それに一件落着だ。

しかし、改善というものは、いつも、一発で、うまくいくとはかぎらない。せつかくの改善が「裏目」に出ることもあれば、「別の問題」が発生することもある。

だが、その時こそ、「やってダメなら、また改善」「それでもダメなら、また改善」という言葉とともに、「改善の本番」がスタートする。

もちろん、この「合い言葉」も単に念仏のように、唱えるだけではダメ。

「アレがダメなら、コレで」

「コレがダメなら、ソレで」

あるいは

「ヨコがダメなら、タテ」

「タテでもダメなら、斜め」

という発想で、次から次に、「異なる視点」からの、「異なる対応策」を考え出すことができる。これが「改善力」ある。

あるいは、部下や周りの人に、次から次に改善のヒントやアドバイスをあたえることができる。これが「改善指導力」である。

☆

問題に直面した時、とりあえず、

「次の改善」を引き出す「には」、

「アタマの引き出し」に、数多くの「事例+定石」の組み合わせがなければならぬ。

あふれるほどの「事例+定石」があればこそ、問題に直面した時、

「アレがダメなら、コレ」

「コレがダメなら、ソレ」

あるいは

「ヨコがダメなら、タテ」

「タテもダメなら、斜め」

——といった調子で、アイデアや対策案が次々にあふれ出してくる。

「いば・なぜ・いつだったか」を繰り返す

もつとも、大量の「事例+定石」の組み合わせも「ため込みっ放し」ではダメ。それらをうまく引き出さなければならぬ。

では、それらをうまく引き出す「には」、「どうすればいいだろうか。それは

## 改善の方程式・改善の公式

(改善ドミノ=玉突き改善)

### 見える化

わかる化

できる化

### 見やす化

わかりやす化

やりやす化

「には・なぜ・どうしたら」を繰り返すことだ。

問題に直面した時、「改善のへたな人」は「困りっ放し」である。

困るだけで、何もしない。何もできない。せいぜい、オロオロしたり、諦めたり、フテ腐れるだけ。

あるいは

「ガンバロウ」

「頑張りマス」

「ガマン・根性・精神力」

などと言って、自分で自分を励まし、苦勞一直線の人生を突っ走る。

それらは、どれも「改善的」ではない。「やり方」の工夫や変更がないからだ。

## 改善の方程式

一方、「改善の達人」は「改善の方程式」を知っている。それは

①「問題」をひっくり返す

②「原因」をひっくり返す  
③「には・なぜ・どうしたら」から成り立っている。

つまり、困ったら、それをひっくり返して、「困らナイ化」すればいいだけのこと。

では、「困らない化」する「には」どうすればいいか。まず、なぜ、困っているのか、その「原因」を追及することだ。

そして、その「原因」をひっくり返せば問題解決、すなわち、改善となる。なぜなら、

「改善」＝「問題の裏返し」

「対策」＝「原因の裏返し」

だからである。

たとえば、「困っている原因」が「やりニクイ」のであれば、その対策は「やりヤス化」である。

では、「やりヤス化」する「には」、どうすればいいか。なぜ、「やりニクイ」のか、その原因を突き止め、それをひっくり返せばいい。

たとえば、「見ニクイ」というのが、「やりニクイ原因」なら、「見ヤス化」すればいい。

では、「見ヤス化」する「には」、どうすれば、いいか。やはり、「なぜ、見ニクイ」のか、その原因を考える。

そして、その原因が「文字が小さい」のであれば、それをひっくり返して、「文字を大きく化」、つまり、文字を拡大化すればいい。

そうすれば、「見易く」なる。すると、必然的に「やり易く」なる。そして、「困らない化」、つまり「問題解決」改善に至るという図式。これが「改善の方程式」である。

## 改善のドミノ

あるいは、「見ニクイ原因」が「目立たナイ」のであれば、その原因をひっくり返して、「目立つ化」すればいい。

では、「目立つ化」する「には」、ど

うすればいいか。やはり、「なぜ、目立たナイ」のか、その原因を追及する。

そして、原因が「色が薄い」というのであれば、それをひっくり返して、「色濃い化」すればいい。すると、

「目立つ化」

↓「見ヤス化」

↓「わかりヤス化」

↓「やりヤス化」

↓「困らナイ化」

といった調子で、「改善のドミノ」、あるいは「改善の玉突き」となり、問題解決に至り、一件落着となる。

「改善の方程式」とは、要するに、「改善のドミノ」、あるいは「改善の玉突き」に他ならない。

「改善の方程式」の代表的なものが「見える化↓わかる化↓デキル化」という公式である。

これは、「できナイ」という問題は①なぜ、「できナイ」のか

②「わからナイ」から、

③「わかる化」するには、どうすれば

④なぜ、「わからナイ」のか

⑤「見える化」から

⑥「見える化」するには、どうすれば——という「ドミノ」によって、解決されることを示している。

## 「なぜなぜ」を

### 五回くり返せ

トヨタ生産方式では

「なぜを五回、繰り返し返せ」

と言われている。

だが、それは、けっして、ただ単に、「なぜ」だけを、念仏ように五回繰り返し返せばいい——という意味ではない。

正確には、「なぜ↓どうしたら」を繰り返し返せ——と解釈すべきである。

なぜなら、ただ「原因」を考えるだけでは、「改善」にならないからだ。「原因」を突き止めたなら、次に、では、「どうしたら、原因を除去できるか」

「どうしたら、原因を潰せるか」

という「対策」まで踏み込まなければならぬ。

つまり、「なぜ」という原因追及は、「どうしたら——」という対策追求のための「手段」に過ぎない。

改善の実施には「どうしたら——」という「具体的な対策」が不可欠だ。

ゆえに、「なぜ」を唱えるだけでは「改善の実施」には結びつかない。

☆

一般的に、「名言」というものは、ズバリ核心に迫るため、かなりの省略がなされている。

せっかくの「名言」を自分の人生や仕事の改善に役立てる「には」、その省略されている部分を、自分なりに、補うべきだ。

この「なぜを五回繰り返し返せ」という言葉も、そこに省略されているであろう「どうしたら——」を補ってこそ、初めて「自分の仕事の改善の実施」に活かすことができる。