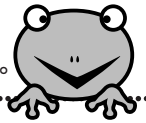


## 特集

# 「視覚化・見える化」の改善 改善基礎講座⑤

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6ヶ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⑤回目（今月号）では、  
DVD教材の「②時間目」の第3章にあたる部分で、  
次のような項目を解説しています。

### ①「見える化→目立つ化」で「忘れない化」

- \* エアコンの「切り忘れ」を防ぐには
- \* 「徹底せよ」でなく、「徹底できるように」
- \* たまには、「オモシロイ改善」も

### ②「裏」と「表」で「一目でわかる化」

- \* 「見える化→わかる化」→「迷わナイ化」
- \* 「見える化→情報共有化」→「安心化」
- \* 「ボード管理・オープン管理」で「モシない化」

### ③「一本の線」で「改善的・手抜き」

- \* 「一本の線」で「見える化→わかる化」
- \* 「一本の線」で「戻し易化→定置化」
- \* 「最善」は「改善の敵」

### ④「簡単な改善」から「原理・原則・定石」を学ぶ

- \* 「異業種」の事例が「応用力の教材」に
- \* 「異職種」の事例が「改善力の教材」に



## ●特集目次

- 「見える化→目立つ化」で「忘れない化」……………4
- 「裏」と「表」で「一目でわかる化」……………12
- 「一本の線」で「改善的・手抜き」……………16
- 「簡単な改善」から学ぶ……………22

「順境」にいて、悲観し  
「逆境」にいて、楽観する

出光 佐三（出光興産・創業者）

普通の人  
は「順境」の時は楽観し、「逆境」の時は悲観する

その「逆」を行くのが「逆転の発想」である。  
「危機管理」の原則は  
「悲観的に計画し、楽観的に実行する」こと。

だが、愚かな人は  
楽観的に計画して、  
悲観的に実施して、そして失敗する

見える化 → 目ざして  
忘れられない化

「改善の定石」にはいろいろあるが、その中で最も効果的なのは「視覚化」であろう。

なぜなら、人間は五感のうち視覚が最も発達しているからだ。情報の大半は視覚を通じて得ている。

ちなみに、犬は嗅覚が、コウモリは聴覚が最も発達している。それぞれの動物は、それらの感覚をフルに活用して生きている。

「仕事の改善」にても「視覚情報」をおおいに活用すべきだろう。それゆえ、「改善の現場」では、

\* 「ビジュアル・マネジメント」

\* 「目で見る管理」

\* 「見える化」

\* 「見やす化」

\* 「見せる化」

— などの言葉が使われている。

エアコンの

「切り忘れ」を防ぐには

「視覚化＝見える化」による改善はどのようなものだろうか。典型的な事例としては「見えないものを見え

る化した」という事例がある。

たとえば、エアコンのスイッチを切り忘れて、帰ってしまうということがある。

改善のない職場では、管理職が、「誰だ。昨日、最後に帰った奴は。」

エアコンのスイッチが入ればなしだった。電気代がムダじゃないかと、わめきたてる。

そして、切り忘れて帰った人は、「すみません。今後、気をつけます」と、謝っている。

だが、この問題は、単に

「これから、気をつけます」

「今後、注意します」

だけでは、解決されない。

叱られた直後は、スイッチの切り忘れがないように、何度もチェックするだろう。だが、そんな緊張はいつまでも続かない。

気が緩んだ時には、またうっかり忘れてしまう。あるいは、バタバタしていると忘れてしまう。

すると、

「また、切り忘れてる」

「いくら言ってもダメだ」

— という声が出てくる。

そして、

「今度こそ、徹底するように」

という強い通達がなされる。

この「徹底」という言葉は、どの職場でも頻繁に使われているだろう。

「徹底しよう！」

「徹底しなければならぬ」

— などと。

だが、この「徹底」という言葉が叫

何回言ってもダメなんだから……

徹底してほしいワ！



気がついた  
ちゃんと  
やらんかー！



改善前 (問題点)	改善後 (対策)
エアコンのスイッチをよく、切り忘れていた。	吹出し口にリボンを取り付けた。
<p>あっ! スイッチ切り忘れてる! 見ただけではわからないなあ</p>	<p>ダラー OFF ON</p>
効果	一目で、スイッチの「on/off」がわかり、切り忘れがなくなった。

(絵や図を簡単に)

「徹底せよ」  
と叫ぶだけの職場と、  
「とりあえず、ヒモを取り付ける」  
という職場では、どちらが、実際に、「切り忘れ」を防ぐことができるだろうか。  
たとえ、完全に防止できなくても、どちらが、「切り忘れ」の頻度を減らすことができるだろうか。  
☆  
「気をつける」  
「徹底せよ」  
などと、「叫ぶだけ」の職場では、「切り忘れ」の原因は、「たるんでいるからだ」  
「注意がたりないからだ」  
「思っている」。  
ゆえに、その「対策」は、「原因」の裏返しである  
「気をつける」  
「注意せよ」  
ということになる。  
だが、それが「ピント外れの対策」

ばれている職場で、モノゴトが徹底されることはない。  
なぜなら、そこに「やり方の変更」がないからだ。「やり方の変更」がなければ、また同じことが発生する。そしてまた、  
「徹底しよう!」  
「徹底しなければならぬ」  
の合唱の繰り返しとなる。  
「徹底できる」ように  
「やり方の工夫」を  
だが、「改善のある職場」では、「徹底しよう」ではなく、「徹底されるように、やり方を変えよう」と言う。  
では、「やり方」を変えるにはどうすればいいか。「何」を、どう変えれば、徹底できるようになるだろうか。そのためには、「なぜ」という問いかけをしなければならぬ。つまり、「なぜ、切り忘れるのか」という原因の追及をしなければならぬ。

ない。  
なぜなら、「対策」というものは「原因の裏返し」だから。ゆえに、「原因」がわからなければ「対策」もわからない。逆に、「原因」さえわかれば改善ができる。なぜなら、「原因の裏返し」が対策だから。  
では、なぜ、エアコンのスイッチの「切り忘れ」が頻発するのか。調べてみると、それはスイッチが入っているか、切れているか、わかりにくいからだという。  
「小さなランプ」がついているが、そんなものは見逃してしまふ。では、どうすればいいか。  
「どっかいランプ」に取り換えろというのも、対策のひとつだろう。だが、それには工事も必要だし、電気も余計にかさむ。  
改善は「大変」大きく変える」ではなく、モノゴトを「ちょっと変える」小さく変える」という「小変」にすぎない。ゆえに、もつと簡単で、手っ

とり早くできる方法を探るべきだ。  
すると、ある人から  
「とりあえず、吹出し口に細いヒモでも取り付けたらどうか」という意見が出てきた。  
その程度のことなら、スグできる。さっそく、「荷造り用のヒモ」をほくして取り付けてみた。  
スイッチが入っていると、ヒモが揺れるので目立つ。これなら見逃すことがない。これでエアコンの切り忘れを防ぐことができる。  
☆  
この「吹出し口にヒモを取り付ける」という事例は「風」=「空気の流れ」という「見えないもの」を「ヒモ」によって「見えるよう」にした、つまり、「見える化」=「視覚化」の改善である。  
「対策」=「原因」の裏返し  
スイッチの切り忘れに対して、  
「気をつける」

**困った**  
 困りっ放し 困らない化

には  
 なぜ  
 どうしたら



「困る↓困らない化」  
 「間違える↓間違えない化」  
 「忘れる↓忘れない化」  
 のように「問題の裏返し」である。  
 ただし、何もしなければ問題を裏返せない。ゆえに、まず、  
 「困らない化する」には「間違えない化する」には「忘れない化する」には「とくには」という言葉で具体的な方法を追及する。

②「なぜ」で「原因」の追及  
 「対策」とは「原因の裏返し」である。ゆえに、「具体的な対策」を得るには「なぜ、困っているのか」「なぜ、間違えるのか」「なぜ、忘れるのか」の如く「具体的な原因」の追及が不可欠。

③「どうしたら」で「対策」の追及  
 「原因」がわかれば、それを裏返すべし。すると、  
 「困らない化には、どうすればいいか」

改善=問題の  
**裏返し**

対策=原因の  
**裏返し**



にすぎないことは、いつまでたっても徹底されないことからわかる。  
 一方、「ヒモを取り付ける」というささやかながらも「やり方の変更」で対処した職場は「切り忘れの原因」を「人間」ではなく、  
 「わからないから」  
 「わかりにくいから」という「具体的な事実」に求めている。そして、その「原因」を裏返して、「わかる化する」には「わかりやす化する」にはどうすれば、いいかと「具体的な方法の変更」を考える。  
 このように、何を「原因」と考えるかによって、「対策」はまったく異なってくる。「具体的な対策」を得るには「具体的な原因追及」が不可欠である。ゆえに、問題に直面したら、「には↓なぜ↓どうしたら」の「3ステップ」が勧められる。

①「には」で「具体的な対策」の追及  
 改善とは

「間違えない化には、どうすればよ〜」  
「忘れない化には、どうすればいいか」という「具体的な対策」が見えてくる。そして、とりあえず、「デキルこと」から実施すれば改善となる。

☆

この場合、とりあえず、手元にあった「荷造り用のヒモ」を使った。だが、それでは殺風景というのなら、後から、「奇麗なりボン」に取り換えればよい。

だが、最初から「奇麗なりボン」などと言っていると、即座の改善はできない。あり合わせのもので、とりあえず、やってみるとというのが、「手とり早い改善のコツ」である。

なぜなら、改善は、とりあえずやってみて、その後で、いくらでも変更や修正・訂正が可能だから。

もちろん、「大変なこと」は簡単に変更できない。ゆえに、「大変」は慎重に、計画的にやるべきだろう。だが、「改善＝小変」は、とりあえ

ずやってみて、その後、少しずつ変えていけばいい。

### たまにはオモシロイ改善も

「風＝空気の流れ」を「見える化」する方法は、「ヒモ」や「リボン」だけではない。

ある工場で、お祭りの縁日で売っている「かざぐるま＝風車」が機械につけられていた。「何のため」と聞くと、「冷却用ファンが回ると風が出て風車も回るの、それでスイッチが入っているか、切れているかが、一目でわかる」とのこと。

もちろん、この場合、ヒモやリボンでもいい。だが、それだけでは味気ない。たまには趣（おもむき）を変えて、風車にしてみたとのこと。これこそ、文字通り「風流な改善」である。

改善は「より簡単な、手とり早い方法」を見つけ出すものだが、たまにはこのように、

\*「オモシロイもの」

\*「趣（おもむき）のあるもの」

——など、ちょっとした「遊び心」があってもいい。

ガチガチの効率追及ばかりでは、息が詰まり、能率低下や事故をもたらす。むしろ、「仕事を快適化」するほうが、効率はあがる。

また、改善活動を「持続・継続」そして「定着化」させるためにも、「心のゆとり」をもたらす工夫も必要だろう。

### 蛇口の「レバー」で

#### 「見える化」↓「わかる化」

「見えないもの」は空気や風だけではない。鉄管の中を流れている水も見えない。

ある工場で、温水槽の温度を調整するため「水」を入れていた。ところが、やはり、バルブの「開け忘れ」や「閉め忘れ」が発生する。この場合も、

「気をつける」

「注意しろ」

では、問題解決にならない。

「やり方」を変えないかぎり、同じことが発生する。では、何を、どう変えればいいか。

マズイのは回転式のバルブが使われていたことだ。広い工場では、遠くからでは「開いている」のか、「閉まっている」のか、わからない。

ならば、遠くからでも「わかる化」すればいい。そして、多くの工場で採用されている「レバー式」にすれば——というアイデアが出てきた。

これなら、

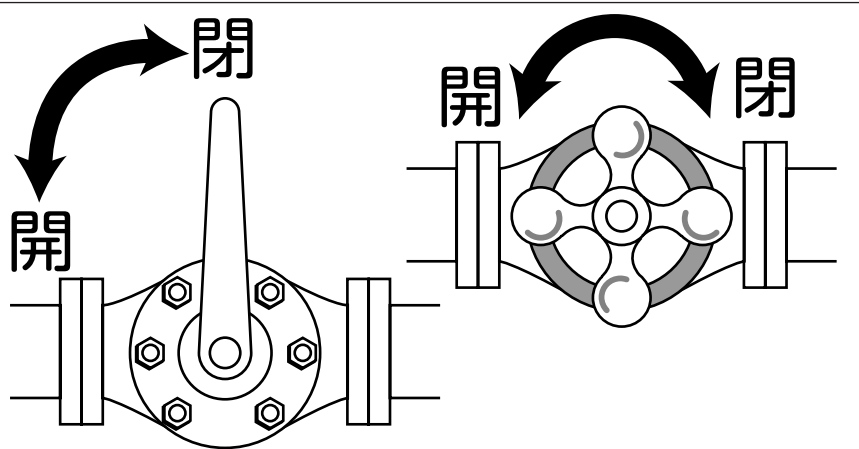
「垂直なら、閉まっている」

「水平なら、開いている」

ということが、遠くからでもわかる。

☆

これは、「鉄管の中の水の流れ」という「見えないもの」を「レバーの角度」によって「見える化↓わかる化」したという改善である。



# 見える化 わかる化

裏と表で

「見える化」→「わかる化」の改善

# 目でわかる化 → 迷わない化

もっと身近な「視覚化」見える化」の改善事例はないだろうか。たとえば、レストランの「注文票」はどうだろうか。

食堂で、「何品」か注文したところ、残りの「一品」がなかなか出てこないことがある。

「まだですか」と聞くと、「え〜。まだ出てませんでしたかあ」との応答。とぼけた食堂である。

ところが、「ちゃんとした店」では、そのような不手際はない。なぜなら、全部の料理を出したら、必ず、「注文

票」を裏返すようにしているからだ。

それによって、

「すべての料理を出し終わったか」

「まだ、出していない料理があるか」

どうか、一目でわかる。

つまり、「料理の納品状況」という、

「わかりにくいもの」が、注文票の

「裏・表」によって、

「見える化」↓「わかる化」、

「一目で、わかる化」されている。

そのアイデアをもっと発展させたレストランもある。それは「コーヒー・ランチ」の改善である。

この店のランチは「コーヒー付」と

「コーヒーなし」を選ぶようになっている。だが、昼食時の混雑時には、

どのお客さんがコーヒー付か、そうで

ないか、わからなくなる。そのため、

「コーヒー付だったかな？」

と迷う。モタモタしていると、気の

短いお客さんから、

「コーヒーはまだか」

と催促される。

そこで、「コーヒー付」の場合は、

注文票のうえに、「コーヒー皿」を載せておくことにした。



これなら、食後にコーヒーを出すべきか、どうか、一目でわかる。

これは、あらかじめ「コーヒー皿」を載せておくことで、「わかりにくい」ものを、

- \* 「わかり易化」
  - \* 「誰でもわかる化」
  - \* 「スグわかる化」
  - \* 「一目でわかる化」
  - \* 「迷わない化」
  - \* 「悩まない化」
- したという改善である。

「見える化」で  
「情報共有化」↓「安心化」

この改善はウエイトレスが「自分の仕事」がやり易いよう、迷わないように自分のためにしたものである。だが、「効果」はそれだけではなかった。お客さんにも「安心できる」と好評だ。お昼の混雑時など、少し待たされると、

「注文は通っているのだろうか」「ちゃんとコーヒーは出てくるのか」と不安になり、イライラする。

しかし、注文票に「コーヒー皿」が鎮座しておれば、誰の目にもわかる。忙しそうなウエイトレスに声をかけるのが憚られる時でも、皿を指して合図すれば、軽い催促にもなる。

このように「見える化」の改善は一方だけでなく、「双方」に効果をもたらす。「見える化」されておれば、お互いに「注文の内容」を共有化・確認できるので、安心できる。

つまり、「見える化」の工夫は当事者同士の「情報・共有化」、そして「確美化・安心化」の改善でもある。

### 「ボード管理」で「もしない化」

典型的な「見える化」の改善は工具や治具の「ボード管理」だろう。頻繁に使うものが道具箱の中では、いちいち取り出さなければならぬ。

それ以上に困るのが、「必要なもの」がちゃんとあるかどうか、一目でわからないこと。

そのため、仕事の最中に「あの道具がない」「この治具がない」と探し回ることになる。

だが、ボードに道具や工具の絵姿を描き、そこに戻すようにしておけば、誰でも、然るべきところに戻すことができる。

整理整頓の大原則は「定置化⇨置く場所を定める」だが、ボード管理は、最も効果的な方法である。

☆

ある工場では、「すべての道具」がボード管理されている。なぜ、そこまでするのか聞いてみると、かつてこの工場で整備した飛行機が墜落したことがあったという。

そして、残骸を調べてみると焼け焦げたエンジンの中から、工具が発見されたとのこと。おそらく、整備

した人が忘れ、それが事故の原因となったのだろう。

それから

「使った工具は完全に回収せよ」「工具回収を徹底せよ」との厳命が下された。

だが、「徹底せよ」と言うだけでは、モノゴトは徹底されない。「やり方」を変えないかぎり、同じことが発生する。

そこで、「工具の完全回収」を徹底するために、すべての工具の「ボード管理」が採用された。

これなら、終業時にボードを見れば、すべて工具が「あるか・ないか」「回収されているか、いないか」など、一目でわかる。

☆

ナニゴトも「一目でわかる」ことが重要だ。これが

「何度も、見なければワカラない」「何回、見ても、ワカラない」というのでは、仕事にならない。

### 「オープン管理」で「一目でわかる化」

「ボード管理」は「オープン管理」とも言われている。その反対は「クローズド管理」だが、それは「扉」や「蓋」で、道具や部品が「見えない」という状況である。

そのため、部品の「在庫状況」がわからないので、肝心な時に、「品切れ」など不都合が発生する。

もちろん、「見栄え」が必要な場所では、「扉」や「蓋」も必要だろう。

だが、仕事の現場では、それら不要なものは撤去して、「オープン化⇨見える化」が勧められる。

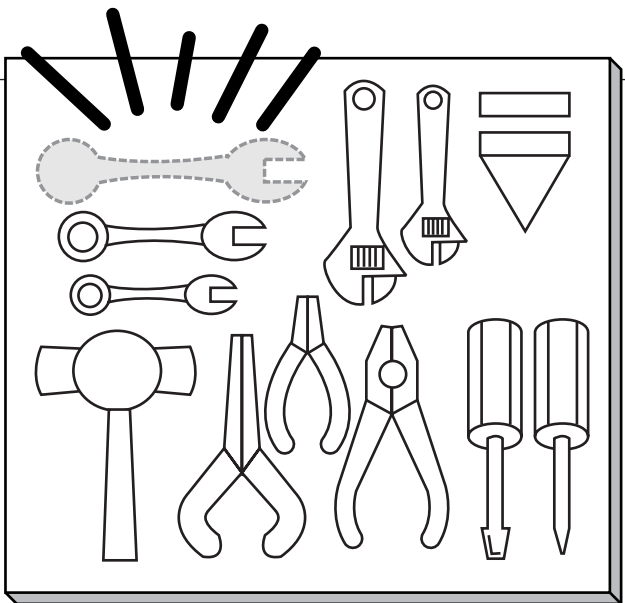
オープン化すれば、モノゴトは

\* 「スグ、わかる化」

\* 「誰でも、わかる化」

\* 「よく、わかる化」

となり、「間違え」や「在庫切れ」などを防止することができる。



回収されていない!!

# すぐ一目でわかる化 わかる化

たった一本の線で

「見える化」→「わかる化」の改善

# 改善的・手抜き

駅のホームで、カバーを止めている「ネジ」の頭に、「一本の線」が描かれているのを見つけた。

この線が真っ直ぐなら、「ネジ」はちゃんと締まっている。だが、線がズレていると、どうだろうか。

それは「ネジ」が緩んでいるか、締め過ぎか、どちらかである。いずれにしても「不適切」であることがわかる。

この「一本の線」がなければ、「ネジ」がちゃんと締まっているか、どうか、いちいちドライバーを使って、チェックしなければならない。

数が多いので、非常に時間がかかる。

そのため、忙しい時は、ついつい

「明日、点検しよう」

「そのうち点検しよう」

ということになる。

ところが、そのような時に限って、ネジが緩み、カバーがハズレたり、落下したりする。

だが、そこに「一本の線」があれば、「見るだけ」で簡単にチェックできる。このように、「たった一本の線」が大きな効果をもたらす。

改善とは、けっして「大掛かり」な

ことでなく、「小変⇨小さく変える⇨ちよつと変える」だけのこと。それは、この「一本の線」の事例からも実感、納得できるだろう。

## 「一本の線」で「戻し易化」↓「定置化」

では、他に「一本の線」による改善はないだろうか。典型的なものとして、「資料の背中に斜めの線を引く」という事例がある。

どの職場にも、資料を使った後、元の所に戻さない人がいるものだ。

そのため、他の人は「必要な資料」をスグ、取り出せないのが困る。

このような人には、

「元の所に戻すように」

「定置化を徹底するように」

と説教しても、あまり効果はない。

しばらくは、マジメに元に戻していても、やがて、デタラメになる。

お説教ではなく、

「元に、戻る化」

「元に、戻す化」

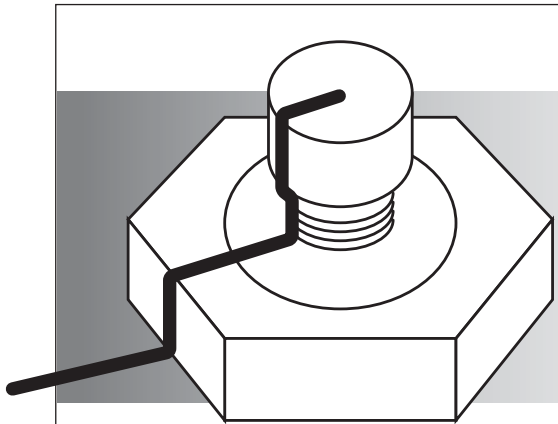
という改善をしなければならない。

といっても、それは難しいことではない。資料の背中に「斜めの線」を一本、描くだけである。それだけで、かなりの効果がある。

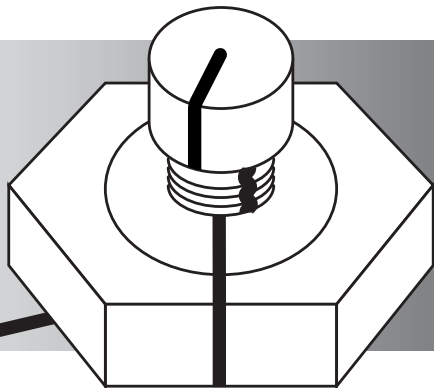
順序が狂うと、「二本の線」が乱れる。すると、人間の心理というものは不思議なものである。少し気になるので、正しい順序にしようかということになるものだ。

もちろん、資料の背には「番号」が記入されている。しかし、「番号」だ

「緩み」なし  
正常・適正



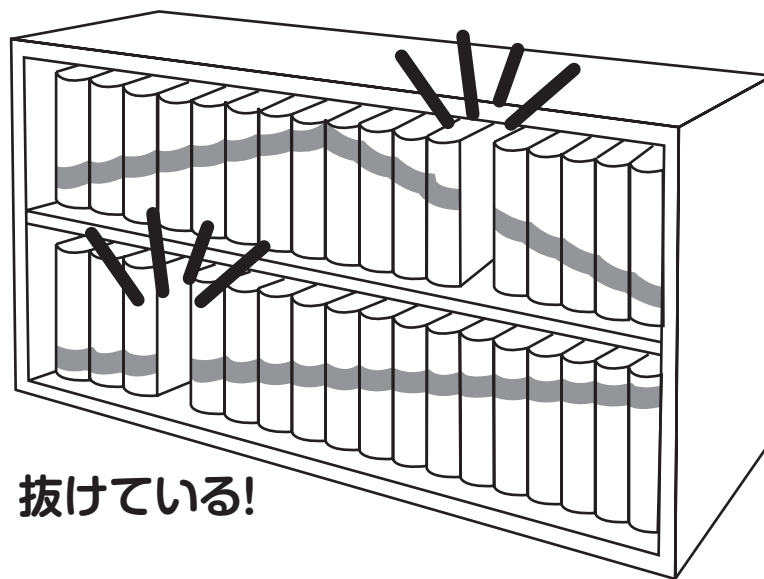
「緩み」か  
「締め過ぎ」  
異常・不適當







# 一本の線=改善



抜けている!

けの場合と、「斜めの線」を付加したのでは、大きな違いがある。「番号」というデジタル信号は、人間のアタマに「順序が間違っている」という情報を与える。だが、それだけのことで、ズボラな人は、それを訂正しようとはしない。ところが、「一本の線」というアナログ信号は「人間の感情」に訴える。ちよつと気になるので、ちよつと直すか——という気になる。

## 「最善」は「改善の敵」

ところが、このような「改善事例」の紹介に対して、「小手先の対策に過ぎない」という声が出てくる。つまり、資料の背中に「一本の線」を引いても、やはり、元に戻さない人もいるというのだ。また、「エアコンの吹き出し口」にリボンをつけても、スイッチの「切り

忘れ」が防げるのは、最初のしばらくの間にすぎない。

それらに慣れてきたら、また、「切り忘れ」が発生する。結局は元の木阿弥となる。

☆

よって、このような改善は「根本的な解決」になってないからダメというわけである。

多くの人は、それらの意見に対して、「そうだ。小手先の対策にすぎない」

「根本的な解決でないからダメ」と賛同されるだろう。

しかし、そのような人には「最善は改善の敵」という言葉を贈ろう。

たしかに、

「絶対に、元に戻る方法」

「絶対に、忘れない方法」

があれば、それが一番いいだろう。

それが最善だ。しかし、最善に囚われると、何もできない。

もちろん、仕事は「最善」を目指す

べきだ。しかし、「最善」に囚われてはならない。

手っとり早く改善を実施するには、「ベストをめざしながら、とりあえず、ベターから着手」という改善的なアプローチが勧められる。

☆

たとえば、事故や不良、あるいは遅れ、間違いなど、「十の問題」がある場合、それを一挙に「ゼロ」にしようとする、大変なことになる。

「こんな装置や設備がある——」「システムを変えなければ——」ということになり、スグには実施できない。

だが、改善は「十の問題」を一挙に「ゼロ」にしようというものではない。むしろ、

「とりあえず、デキルことから」「デキルことから、着手しよう」というものである。

ゆえに、「エアコンの切り忘れ」という問題に対しては、

「とりあえず、吹き出し口にヒモを」「とりあえず、リボンを取り付ける」という対応が改善である。

それによって、「十回の切り忘れ」が、「九回」に減ったら、それで立派な改善。もちろん、そこで満足する必要はない。まだ「九」も問題があるのだから。

最初の改善に対して、「このリボンは、あまり目立たない」などの声が出たら、「次の改善」の出番である。

「黄色や赤など目立つ色にしよう」というアイデアが出てくる。

それによって、「九の問題」が「八」に減ったら、また改善である。そして、「リボンばかりで、見飽きた」という声が出たら、また「次の改善」のチャンスである。

「それなら、風車でどうだ」という対策が出てくる。

それでより多く注目を集め、「八の問題」が「七」になったら、それも、

また改善だ。

### 「デキルこと」から「デキルところ」まで

このように、次々に工夫を積み重ね、最終的に「問題ゼロ」となるのが一番いい。しかし、世の中は、そんなに甘くはない。

最初のうちは、工夫すれば、それなりの効果が出てくる。だが、ある程度までいくと、何をやっても効果目がないという「壁」に突き当たる。

特に、「不良低減の改善」など、最初はおもしろいように不良率が下がる。しかし、やがて、何をやっても、ダメという「壁」が立ちふさがる。

では、そのような「壁」にぶち当たったら、どうすればいいだろうか。その場合、そこで、やめておけばいい。

なぜなら、改善は「十の問題」を絶対に「ゼロ」にしなければならぬというものではないからだ。

# 最善は改善の敵

10 → 0 大変  
10 → 9 改善

「十の問題が、九になったら改善」「九の問題が、八になったら改善」「八の問題が、七になったら改善」である。

つまり、少しでも、「何らかの効果」があれば、すべて改善だ。なぜなら、「改善」小変は「効果の大きさ」には囚われないからだ。

だが、「大変」革新は「大きな効果」が求められる。なぜなら、「大掛かりなこと」をやろうとすれば、必ずカネがかかるからだ。

そのため、あまり効果がなければ、「これだけ多くのカネを使って、その程度の効果しかないのか——」と叱責される。

つまり、「大変」の場合は、費用に対する「効果責任」が発生する。だから、「大変」なのだ。

ところが、「改善」小変は少しでも効果があれば、それでいい。ゆえに、改善は、気楽に、手軽に取り組むことができる。

簡単な改善から

「見える化」→「わかる化」の改善

# 原理・原則・定石を学ぶ

「公開・改善セミナー」で、資料やネジの「一本の線」、または「エアコンの吹き出し口」のヒモやリボンなど、「簡単な事例」を紹介すると、必ずといっていいほど、

「なんだ、そんなものか」

「その程度のことか」

といった反応が出てくる。

「企業内・改善研修」の場合には、そのような声はあまり出てこない。

それは、その会社の、実際の、「具体的な事例」を使用するからだろう。

しかし、「公開セミナー」は、事務

や販売、あるいは工場の人などいろいろな「業種・職種」が対象なので、誰にでもわかる「簡単な事例」を用いる。そのため、

「なんだ、そんなものか」

「その程度のことか」

と言われる。

だが、そのような態度からは、何も学ぶことはできない。たしかに、「事例」そのものは、たいしたものではない。

しかし、どんなに簡単な事例でも、そこには、必ず「改善の原理・原則・定石」というものがある。

たとえば、「視覚化・見える化・わかる化」という定石。あるいは、「問題を一挙にゼロにするのでなく、とりあえずデキルことから着手する」という「改善実施ノウハウ」など。

これらの「原理・原則・定石」は、

どんな業種・職種でも応用することができる。

ところが、「改善がヘタな人」は、

いろいろな改善事例に対して、「自分の仕事とは異なる」

「職種が違う」

「業種が違う」

と言う。

そして、だから、

「役に立たない」

「参考にならない」

と言う。

だが、そのような幼児的反応は

「自分には応用力がない」

「応用力が欠落している」

ということを宣伝しているようなもの。

なぜなら、世の中には自分だけに

「ピッタリの事例や教材」は存在しないからだ。

試しに、その人に同じ「業界」の事例を見せても、やはり

「会社が違うから、役に立たない」

「規模が異なるから参考にならない」

と言う。

ならばと、「その人の会社の事例」

を見せると、今度は

「部署が違うから、役に立たない」

「課が異なるから参考にならない」

と言う。

このような人は、「乳幼児」が母親

と

# なんだこんなものか

簡単事例

定石  
原理・原則

# 異業種 異職種



# 改善力 ＝ 応用力

がこまかく砕いてくれた食事しか消化できないようなものだ。ナニゴトからも学ぶことができない。

一方、「改善のうまい人」は、どんな事例からも学ぶことができる。

「職種は異なるが、考え方は使える」「状況は異なるが原則は応用できる」「業種は違うが、原理は同じだ」「規模は異なるが、定石は使える」と。

これが「消化力→応用力」である。このような人にとっては、「あらゆる事例」が自分の「改善力強化の教材」となりうる。

## 「異業種」の事例が「応用力の教材」に

「公開・改善セミナー」に対して、「業界別コース」や「職種別コース」あるいは「規模別コース」の開催希望が多々寄せられている。

だが、「改善セミナー」は「すべて

の業種・あらゆる職種・いろいろな規模」の混成が勧められる。

なぜなら、「業界別・職種別コース」を求める人々は、さらに細分化を求めているからだ。たとえば、「事務部門の改善セミナー」を開催すると、その次には「総務部の——」「経理部門の——」「金融関係の——」「出版関連の——」など。

そして、最終的には、「その人の職場」の、「その人自身の仕事」まで細分化を求める。それは、まるで「ワガママを聞いてくれる家庭教師をつけてくれなければ、勉強できない」と言うボンクラ学生のようなもの。

それでは「改善力＝制約対応力」は養えない。むしろ、「異なる業種・職種」の改善事例から、「改善の原理・原則・定石」を読み取ることが、「改善力＝応用力」の強化につながる。

それは「企業内・改善研修」でも同

様だ。やはり、職種や階層を横断した混成研修が勧められる。

通常の「実務研修」は「職種別」、あるいは「階層別」とすべきだろう。それぞれの「ニーズ」と「レベル」が異なるからだ。

だが、改善は「異なる職種の事例」でも十分に理解できる。なぜなら、「改善の原理・原則・定石」は、すべての職種や階層に共通しているからだ。

## 「異業種」から「発想・ヒント」を学ぶ

実際に、「すばらしい発想」のほとんどは「異業種」からヒントを得ている。たとえば、「トヨタ生産方式」は「スーパー・マーケットの品揃え」から発想を得たと言われている。

そして、今では、逆に、「流通業界」がトヨタ生産方式から学び、さらに効率的・効果的な「仕事のやり方」の研究・工夫をしている。

あるいは、「フォード生産方式」は「牛の解体工場」がヒントになっている。「組み立て」と「解体」は、全く逆工程である。ところが、モノゴトの本質を見抜くことのできる人は、「逆の工程」からも、発想のヒントを得ることができる。

この場合も、愚かな人は、「自分は自動車の組み立てをしている。だから、牛の解体など、参考にならない、役に立たない」と言うだろう。

もちろん、改善は「トヨタ生産方式」や「フォード生産方式」の開発のような高度で革新的なものではない。

しかし、「前例に囚われず、やり方を変える」ということは共通している。すばらしい画期的な「革新」すら、「異業種」からヒントを得ている。ならば、より簡単な「改善」なら、もっともっと「異業・異職種の事例」から発想転換のヒントを得ることができ

# DVD教材 改善基礎講座

改善活動のしくみ・しかけ・しそ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**：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**：〇〇化・〇〇活用・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 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**：〇〇化・〇〇活用・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HF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・しろう」

\*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

- 改善の3定義
  - やり方を変えての手抜き(目的達成の手段選択方法変更)
  - 大変でなく、小変(小さく、少しず)変える
  - 制約対応(力ネをかけず、手間をかけず、知恵を出す)
- 改善における疑問に对应
  - 修繕と改善の違い(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)
- 改善に対する誤解に对应
  - 忙しい改善「口ではいいけど」なら改善は不要
  - 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改善はやっている→やりつつ放し)はダメ

## 2 時間目(約40分)

### 改善の事例と定石

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

## 3 時間目(約40分)

### 改善の指導・推進

- 改善に対する反論への対応
  - アタリマエ・常識・当然→改善のABC
  - モノマネ→マネて、パクって改善(改善の5段階活用)
  - アタリマエに追いつくのが改善(追いつくのが革新)
- 改善における危険への対応
  - 相手に迷惑をかける→改善の手抜き⇔互いに得
  - 改善が裏目に出たら→やってダメならまた改善
  - 「時のき」にすぎない→やって良ければさらに改善
- 「モノ」を「モノ」にする
  - 「モノ」の思考回路・改善マインド
  - 若くしての「モノ」は買わないでせよ
  - 顧客満足(モノ)満足(時労)満足(慢)

## 4 時間目(約30分)

### 改善の顕在化⇩共有化

- 手つとり早い改善の顕在化
  - 「やりつつ放し」はダメ→顕在化が次の改善に
  - 改善報告は「3分」以内、100字以内で
  - 問題点だけ10枚×メモ感覚要するに
- 手つとり早い改善の共有化
  - 問題点だけでも共有化→アイデアの共有化
  - 「くわん」の思考回路・改善マインドの共有化
  - 仕事の定期点検(定期的な仕事の見直し)
- 人を責めず、方法を攻める
  - 「人を責める会社」と「方法を攻める会社」
  - 「やり方」を変えない限り、同じことの繰り返し
  - 徹底しよう⇩徹底できるまで「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")

- 00 ~ 誤解・反論への対応→「アタリマエ」
- 02' 52" ~ 「アタリマエ」は動く
- 04' 14" ~ 改善のABC
- 05' 45" ~ 改善報告=「告白書」
- 08' 00" ~ 改善は「モノマネ」大歓迎
- 11' 46" ~ 改善は「会社のため」か、「自分のため」か
- 14' 46" ~ バタバタ→ ゆっくりのんびり、よい仕事
- 16' 42" ~ 自分「得」、相手も「得」するのが改善
- 19' 01" ~ やってダメなら、また改善
- 21' 47" ~ とりあえず
- 23' 50" ~ 「利害の対立」を改善で解消
- 27' 04" ~ 事例で説明、事例で指導
- 31' 15" ~ レベル別の事例集→連続事例集
- 32' 53" ~ 「くろう」と「くふう」
- 38' 38" ~ 「顧客満足」と「自己満足」
- 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")

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