

## 特集

# 「アタリマエにすること」を 改善

## 改善基礎講座 ⑦

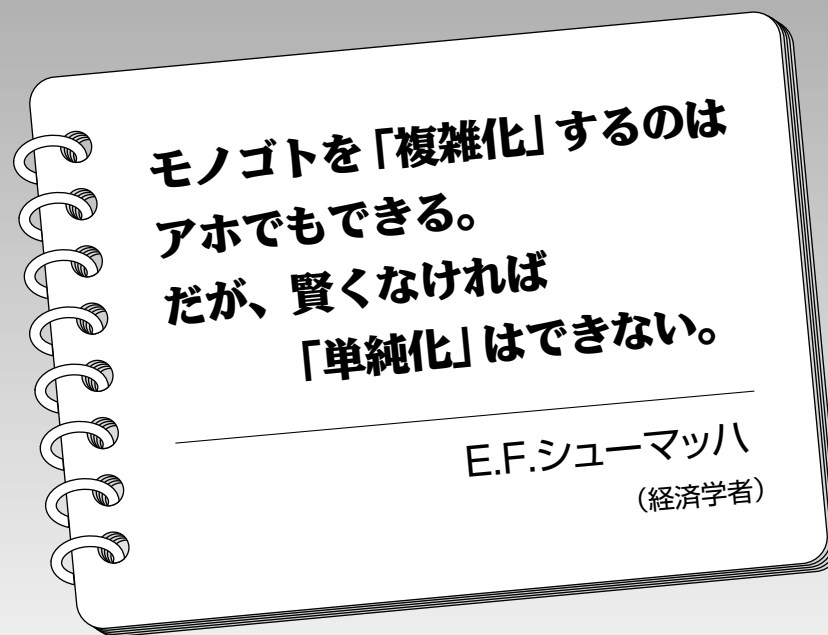


■特集「改善基礎講座」シリーズは「DVD教材・改善基礎講座」の内容を誌面に順次「採録→補足・補完→編集」しているものです。

今月号では、DVD教材の「3時間目」の第1章にあたる部分で、つぎのような項目で解説しています。

### ●特集目次

- アタリマエのことを……………4  
アタリマエにしたら改善である
- 改善のABC ……………10  
A：アタリマエのことを  
B：バカにしないで  
C：ちゃんとヤル
- アタリマエの基準は変化している……………14
- 「改善報告」は「告白書」である……………18



モノゴトを「複雑化」するのはアホでもできる。  
だが、賢くなければ「単純化」はできない。

E.F.シューマツハ  
(経済学者)

「違い」を指摘するのはアホでもできる。  
だが、賢くなければ「共通点」を見い出せない。

「違い」に着目すると、モノゴトは複雑になる。  
だが、「共通点」を見い出せば単純化デキル。

肌の色、言葉、文化・習俗 — など「違い」に着目すれば、多数の「人種や民族」に細分化され、紛争の元凶となる。

だが、「2本足歩行・言語&道具使用」という「共通点」に着目すれば、すべて「人間」という分類に単純化できる。

「業種・職種・会社・職場 —」など、「違い」を言い出せば、「他社・他職場の改善」は参考にならない、役に立たない。  
だが、「改善の原理・定石」という「共通点」を見い出せば、「自分の仕事の改善」に応用・活用・役立てることがデキル。

# アタリマエのことを アタリマエにしたら改善である

「全員参加の改善活動」を阻害している最大のブレーキ要因は「アタリマエ」「当然・常識」などの言葉である。

☆

せつかくの「部下の改善」に対して、「そんなことはアタリマエだ」「そんなものは当然だ」「それは常識ではないか」と言う上司がいる。そして、

「何を、今更、そんなことを——」「なぜ、もっと早くやらなかったか」と詰問する管理職もいる。

だが、そのような会社や職場では誰も改善しなくなるだろう。たとえ、改善しても、絶対に、その改善を「書き出そう」とはしないだろう。

そのため、「せつかくの改善」も「やりっ放し」になって、「次の改善」につながらない。

「アタリマエ以上」が改善だと思いついてる

なぜ、このような「言葉」が出てくるのか。それは、その人が「改善とは、アタリマエ以上のこと」

「アタリマエのことは改善ではない」という考え方を持っているからだ。世の中にはたしかに「アタリマエ・当然・常識」という水準がある。そして、

「それ以上のことをやるのが改善だ」と思い込んでいる。

だから、

- \* 一覧化した
- \* リスト化した
- \* 色を変えた
- \* 色分けした
- \* サイズを変えた
- \* 材質を変えた
- \* 位置を変えた

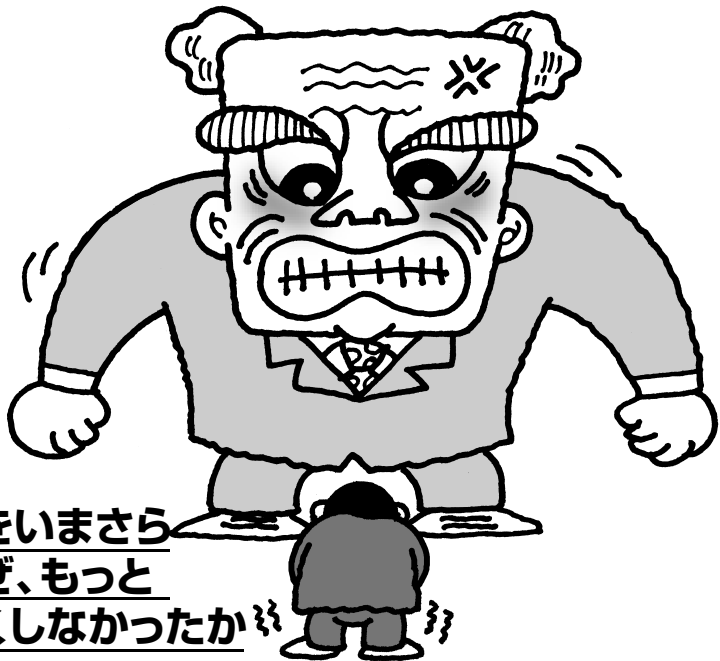
\* 場所を変えた  
\* 順序を変えた  
\* 並べ方を変えた  
などの「アタリマエのこと」に対して、「そんなものは改善ではない」「そんなものはアタリマエだ」「そんなことは当然・常識だ」と言ってしまうのだ。  
だが、このような「考え方」からは、けっして、「次の改善」は出てこない。なぜなら、いくら改善しても、すべてが「アタリマエ」の一言で切り捨てられるからだ。

改善は

「現実直視」から

一方、改善が次から次にドンドン出ている会社や職場では、「現実は、どうか」「実態は、どうか」と「現実」を直視している。つまり、

どこが改善か  
そんなのアタリマエではないか



何をいまさら  
なぜ、もっと  
早くしなかったか



どのような仕事でも「必要なもの」は、スグ取り出せるようにしておくのがアタリマエである。

ところが、実際は、多くの会社では、その「アタリマエのこと」が実施されていない。

そのため、

「アレがない」

「これがない」

「ここにあったはずだが」

など、「探しまわるムダ」が発生している。それが職場の「現実」である。

そこで、「置く所を定める＝定置化」という、きわめて「アタリマエのこと」をすると、どうなるか。

必要なものは常に「定められた所」にあるので、イチイチ探さなくても、スグ取り出せる。そのおかげで、スグ仕事に取り掛かれる。

このように「アタリマエのこと」をアタリマエにして、

◎探さない化

◎探し易化

「そのようなアタリマエの改善が、ちゃんと実施されているか、どうか」を重視している。

☆

今まで、その「アタリマエのこと」が実施されていなかったので、

\*探す

\*遅れる

\*間違える

\*イライラする

\*バタバタする

\*忘れる

\*モレる

\*モメる

などの問題が発生していたのだ。

そして、「アタリマエのこと」をアタリマエにすることによって、それらの問題が、少しでも減ったら、それは立派な改善である——と考えている。

「現実」を  
変えるのが「改善」

## 改善は「現実」との戦い



## 現実直視の職場



◎ スグ、取り出せる化  
 ◎ スグ、デキル化  
 ◎ イライラしない化  
 ◎ 待たせない化  
 など実現化されるようになったら、それは「立派な改善」である。

### 「現実認識」のための「改善の顕在化」

改善活動の「初期段階」においては、上司や管理職は啞然とさせられる。

たとえば、

「そんなこと、常識以前じゃないか」  
 「こんなこともやってなかったのか」と、言いたくなる「改善報告」が次々に出てくる。

それらを読むたびに、嘆息・ため息、アタマが痛くなり、目眩がしてくる。

そして、

「コイツは、何を考えているのか」  
 「今まで、何をしていたのか」

と、怒りに変わっていく。

だが、それが会社の「現実」である。「改善報告」はその現実を「顕在化」見える化・わかる化」してくれるものである。

どの会社にも

\* 「トンデモナイこと」をしている人  
 \* 「常識以前のやり方」をしている人が、いるものだ。

通常、それらは「水面下」に隠れている。そして、「事故やクレーム」によって、初めて、表に出てくる。

それゆえ、多くの人は、事故が発生して、初めて

「こんなことを、していたのか」  
 「なんとということ、していたのか」と驚かされる。

改善は「現実」を直視することからスタートする。「アタリマエのこと」が実施されていないという現実を認識すれば、「アタリマエのことを、アタリマエにするのが改善である」ことが理解され、納得できる。

せっかくの改善を「やりっ放し」にしないで、「簡単に書き出す」という「改善の顕在化」は「アタリマエのことがなされていけない」という「現実直視」を共有化するためである。

☆

①「アタリマエのこと」が実施されていないのが「現実」である。  
 ②「アタリマエのこと」をアタリマエにしたら「改善」である。

という「共通認識」ができれば、もはや、「そんなことはアタリマエだ」「そんなものは当然・常識だ」などといった言葉もなくなる。

改善に対するブレーキが解除されれば、「アタリマエでないこと」を、ひとつずつ潰していくことができる。

そして、「アタリマエのことが実施されていない現実」を少しずつ変えていくことができる。それが改善活動である。



**A アタリマエのことを**  
**B バカにしないで**  
**C ちゃんとヤル**

**アタリマエ**

アタリマエのことが  
アタリマエにデキルように

不要なことは  
「やめる」

減らせるものは  
「へらす」

変えられるものは  
「カエル」

**改善のABC**

**A アタリマエのことを**  
**B バカにしないで**  
**C ちゃんとヤル**

「アタリマエのじつ」を  
アタリマエにやるのが  
「一流の会社」である

ちゃんとした会社、信頼されている会社とはどのようなものか。それは「アタリマエのことをバカにしないで、ちゃんとやっている会社」である。

「アタマエのこと」をアタリマエにするのが改善である——ということ、を、説明するのに「改善のABC」なるものがある。

それは

- A::アタリマエのことを
- B::バカにしないで
- C::ちゃんとヤル

——というもの。

これにはイロイロなバリエーションがある。たとえば、

- A::アタリマエのことを
- B::ボヤボヤしないで

C::ちゃんとヤル  
といったもの。

他にも、

- B::ボンヤリしないで
- B::ボケっとしないで
- B::ボオっとしないで
- B::バカになって
- B::バカのように

——などがある。

いずれにしても、

- A::「アタリマエのこと」を
  - C::「ちゃんと」ヤル
- の部分は共通している。

ところが、ダメ会社では「アタリマエのこと」がなされていない。ゆえに、いつも、「ツマライナイ間違い」や「面倒なトラブル」を引き起こしている。

なぜなら、そのような会社では「アタリマエのこと」をバカにしているからだ。そのため、誰も「アタリマエのこと」すらしない。

「アタリマエの改善」がなされたということは、「その改善」がなされるまでは、そんな「アタリマエのこと」すら、実施されていなかったことを意味している。



会社か、それは「アタリマエ以上」のこと  
 をアタリマエにやっている会社である。

これは大変である。そう簡単には  
 できない。「仕事のやり方」を大きく  
 変える「大変⇨革新・改革・変革」が  
 必要だ。

だが、「アタリマエのこと」をアタ  
 リマエにするだけなら、それほど難  
 しくはない。「仕事のやり方」を「小  
 さく変える」という「小変⇨改善」で  
 も対応できる。

全社的に「アタリエのこと」をアタ  
 リマエにするのが改善という「共通認  
 識」さえあれば、誰もが、気楽に、日  
 常的に取り組める。

たった、それだけのことで、とり  
 あえずは「一流の会社」になれるのだ  
 から、結構なことではないか。

とりあえず、「アタリマエのこと」  
 をして、一流会社になり、その上で、  
 次に「アタリマエ以上」のことをする  
 「超一流」を目指せばいい。



良い会社では「アタリマエのこと」  
 が実施されていないことに気づいた  
 瞬間に、それらをアタリマエにすべ  
 く改善に取り組んでいる。

一方、ダメ会社は「アタリマエのこ  
 と」すら実施されていないことに気づ  
 かない。たとえ、気づいても、それを  
 「アタリマエにしよう」としない。

☆

一流会社とは、けっして特殊なこ  
 とをやっているわけではない。ただ、

- ◆「契約した内容」を
- ◆間違いない、
- ◆遅滞なく、
- ◆ちゃんと

実施しているにすぎない。それが  
 「一流の条件」である。

「アタリマエ以上のこと」を  
 アタリマエにやるのが  
 「超一流の会社」

では、「超一流」とは、どのような

# アタリマエの基準は 変化している

「アタリマエのこと」をアタリマエにする——それだけが、一流会社の条件である。

なのに、なぜ「アタリマエのこと」をちゃんとやっている「一流会社」が少ないのか。

それは「アタリマエの基準」が、世の中の変化とともに、常に、変わっているからだ。

ゆえに、ボンヤリしていると、変化に取り残され、「アタリマエのこと」すらデキナイ、やっていないダメ会社になってしまう。

## 「計算方法のアタリマエ」も 時代とともに変化

たとえば、30年くらい前までは、「計算」と言えば、「ソロバン」であるのがアタリマエだった。

その当時、商売をする人は、誰もが「ソロバンの練習」をさせられたものである。

ところが、そのうち「電卓」が普及してくると、計算は電卓するのがアタリマエになってきた。ソロバンなど練習しなくても、誰でも、簡単

に、計算デキルようになった。そして、今では「パソコン」での計算がアタリマエになっている。

20年くらい前には、

「我社には電子計算機がありません」

「コンピュータで計算しています」

「コンピュータ処理しています」

——などが自慢になっていた。

実際、「会社案内」などには、そのようなことが、電子計算機の写真とともに、はなばなしく書かれていたものである。

ところが、現在では、そんなことを言うとは、

「アタリマエじゃないか」

「常識じゃないか」

「当然じゃないか」

と笑われるだけだろう。

つまり、「計算のやり方」は

①「ソロバン」でやるのがアタリマエ

②「電卓」でやるのがアタリマエ

③「パソコン」でやるのがアタリマエ

の如く「アタリマエのやり方」は変化

## アタリマエの基準は変化



している。

つまり、

「パソコンで計算している」

「PCでデータ処理をしている」

ということは、その会社は、ちゃんと時代の変化に追いつき、アタリマエのことをしているということだ。

そうでなければ、ソロバンや電卓の手計算で、手間がかかり、夜遅くまで残業し、しかも、間違いも多い——という完全な「時代遅れ」の仕事のやり方になってしまう。

「アタリマエのこと」をアタリマエにするということは、世の中の変化に対応し、常に、進化しているということである。

☆

一般的に、「ABC」は「入門」を意味するものである。だが、「改善のABC」は「世の中の変化」が続くかぎり、改善も無限に続くことを意味している。



# アタリマエは変化している

「アタリマエのレベル」は  
会社によって異なる

「アタリマエ」レベルは、けっして一律ではない。各社ごとに「アタリマエのレベル」は異なっている。たとえば、「程度の低い会社」では「不良率10パーセント」がアタリマエかも知れない。

だが、「少し程度の高い会社」では、不良率は5パーセント以下がアタリマエ。そのような会社では、10パーセントもの不良が出たら、大騒ぎだろう。

「もっと程度の高い会社」では不良率は1パーセント以下がアタリマエで、5パーセントの不良など「トンドモないこと」だろう。

さらに「スゴク程度の高い会社」は不良率は百万分の1パーセントがアタリマエである。そのような会社では、不良率が1〜10パーセントの会社の存在など「信じられない」ということになる。

これは「不良率」だけではない。売上げや利益率、あるいは給料・労働時間・待遇条件など——あらゆることに關して、それぞれ「アタリマエのレベル」は異なっている。

この「レベルの違い」が「会社の格差」である。「程度の低い会社」では、不良率が10パーセントでもヘラヘラ笑っているだろう。

しかし、「程度の高い会社」では、目の色を変えて、何とか「アタリマエのレベル」にすべく改善に取り組んでいる。

☆

なお、「アタリマエに追いつく」のが「改善」小変だが、その「アタリマエ」を追い抜くのを「改革・革新・変革」と言う。

これは簡単にはできない。「仕事のやり方」を「大きく変える」という「大変」なことをしなければならぬ。そうしなければ、「アタリマエ」を追い抜くことはできない。

# 「改善報告」は「告白書」である

「改善」を「一時的なもの」でなく、「継続↓定着化↓活性化」させるには、「せっかくの改善」を「やりっ放し」にしないで、「簡単な改善報告書」改善メモ」として書き出すことだ。

☆

「実施済みの改善」を書き出した「改善報告」とは何か。それは「告白書」である。

何かを「改善した」ということは、とりもなおさず、それ以前は、  
\* 「こんなアホなこと」をやっていた。  
\* 「こんなマズイこと」をやっていた

と告白しているようなもの。

「完璧な仕事」をしていたのなら、「改善の必要」はなかったはずである。「立派な仕事」をしていたら「改善の余地」はなかったはずだ。

つまり、「改善した」ということは、それ以前には「不完全な仕事」をしていたということの「自白・告白」に他ならない。

「タテマエ」では、

「改善」はデキナイ

かなり以前だが、「改善発表会」のゲスト・スピーチで国立大学の教授が冗談を交えながら、次のような挨拶をされた。

☆

我々、「国家公務員」は民間企業の皆さんのように「自分の仕事の改善」を発表したり、報告することがデキナイのです。

なぜなら、我々の「職務規定」には、「常に、ベストの仕事をしなければならぬ」と書いてあるからです。

改善したということは、それ以前は「ベストの仕事」をしていなかったということになります。

つまり、それは「職務規定」に違反しているということになるのです。

しかも、それを上司が受理すると、その上司は、部下に「ベストの仕事」をさせていなかったことを認めることになります。

すると、それは上司としての「管理・監督義務」の不履行ということにも

なります。

このように「国家公務員」は全員が常に、「ベストの仕事」をしているという事になっていきます。

しかし、「実態」はどうかというと、けっして、そうではありません。結構、誰もが、「マズイ仕事のやり方」をやっているものです。

しかし、それを認めるわけにはいかないのです。「職務規定・違反」や「管理監督義務・違反」を認めることになってしまふからです。

このような「タテマエ主義」では、改善が進むはずがありません。

一方、皆さんは、堂々と「自分の仕事の改善」を発表されている。それは「自分の仕事のマズさ」を堂々と認めていることに他なりません。

☆

もちろん、この教授の話は少しばかり誇張されていたかもしれない。だが、「改善は現実直視から生まれる」という趣旨は明快である。





「現実直視」のための「より良い方法」は？

改善は、自分たちが「マズイ仕事のやり方」をやっているという「現実」を認めることからスタートする。では、どうすれば、その「現実」を直視し、「マズさ加減・悪さ加減」を認めることができるだろうか。もちろん、

「現実を直視せよ！」  
「仕事のやり方を見直せ！」  
などの「スローガン」や「お説教」をいくら繰り返してもダメ。

最も効果的なのは「現実」を示すことだ。と言っても、いきなり、  
「こんなアホなことをしている」  
「こんなムダなことをしている」  
「こんな愚かなことをしている」と指摘するのもダメ。

指摘された人は反発するだけである。人間は、他人から欠点を指摘されると、素直に受け入れられないものだ。

それを認めることは、「自分の無能や怠慢」を認めることになるからだ。だから、必ず、「反発・反論」してやる。ゆえに、「個人的な攻撃」ではなく、誰もが「マズイ仕事のやり方」をしているものだという「客観的事実」を、数多く示すほうが有効である。

「外堀」から、徐々に埋めるべし

当人の「マズイやり方」を直接、指摘するのではなく、「他人のマズイやり方」、つまり、いろいろな人の「告白書」改善報告書」を数多く示すことだ。

それによって、  
「自分も、やはり、このようなムダやマズイ仕事をしているのではないか」という「気づき」につながる。すると、あらためて「自分の仕事のやり方」を、自分で見直すようになる。いきなり、その人の「本丸」を攻め

## 改善報告書

改善前	改善後
<p>こんな <b>問題</b>が あった</p>	<p>こんな手を 打ってみた</p>
<p>効果 少しは良くなった</p>	



簡単な改善を  
簡単に  
書き出そう

るのではなく、「外堀」から埋めていくって、ジワジワと、当人に自分で、気づかせるという方法である。

「改善の共有化」とは「仕事のやり方の見直し」につながる「気づきの共有化」に他ならない。

### 「告白書」の共有化で 「現実認識」の共有化

改善の「顕在化↓共有化」がなされている会社や職場では、「具体的な改善事例」の共有化によって、常に、「現実直視」がなされている。

それによって、「改善のやり易い雰囲気や職場風土」、あるいは「改善に積極的に取り組む企業体質」が形成されている。

なにしろ、次から次に「告白書」が出てくるのだから、自分たちの「仕事のマズさ加減」をさらけ出すことに「心理的な抵抗」もなくなる。また、ちょっと「やり方」を変える

だけで、かなりの問題が手つとり早く解決されるといって「成功体験」も数多く共有化されている。

一方、「改善の顕在化↓告白書の共有化」がなされていない職場では、誰も自分の仕事の「マズさ加減」をさらけ出そうとはしない。

現実から目をそむけ、都合の悪いことは、ひたすら隠そうとする。よって、「タテマエ論」ばかりが横行。そのため、現実直視ができない。当然のことながら、ほとんど改善はなされない。

### 「改善的職場風土」を 創るには――

「改善のやり易い職場風土、あるいは、改善に強い企業体質をつくるには、どうすればいいか」といった質問をよく受ける。

その答えは簡単だ。告白書である改善報告の「顕在化と共有化」をやり

続けること。それだけである。ただし、「継続的に」が重要。「一時的な顕在化」では効果はない。

職場風土として定着するには、少なくとも一年くらいの継続が必要だ。

「改善がナカナカ進まない」  
「改善するのは一部の人間だけ」  
――などの問題を抱えている職場は、

「改善しよう」  
「改善してくれ」

といった「掛け声」ばかりで、せっかくの改善が「やりっ放し」になっている。

ゆえに、改善の「顕在化↓共有化」がなされていない。だから、次の「改善」につながらない。

### 「改善の多い会社」は 「ダメな会社」か？

日本JR協会では、毎年、「全国・改善提案活動・実績調査」を実施して、その集計結果をレポートしている。

それを見ると、やはり、「優秀な企

業」は改善活動が盛んで、数多くの改善がなされている。

しかし、それは「優秀な企業」ほど、「マズイ仕事」を多くやっている――という意味だろうか。

なぜなら、「多くの改善」がなされたということは、「多くのマズイ仕事」がなされていたことなのだから。

逆に言えば、「改善があまりなされていない会社」や「改善が不活発な企業」では、「マズイ仕事」は、あまりなされていないことだろうか。

いや、かつして、そうではない。どの会社でも、どの職場でも、生身の人間が働いているかぎり、「マズイ仕事」がなされているものだ。

「違い」があるとすれば、  
①「マズイ仕事」をやっているながら、それに気づかず、そのまま続けている。

②それに気づいた瞬間に、スグ、即座に改善に取りかかっている。――だけである。

# 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

★71頁の申込書でお申し込みください。

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・しそう」

\*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

## 3時間目(約40分)

### 改善の指導推進

#### 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(り)→やっつけてダメならまた改善
- ③ 「時のき」「時のき」→やっつけて良ければ「時のき」に改善

#### 3 「やる」「やらない」

- ① 「やる」「やらない」の思考回路・改善マインド
- ② 若くしての「やる」「やらない」は買ひつけてませぬ(顧客満足と自己満足(苦勞自慢))

→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" ~ バタバタ→ ゆっくりのんびり、よい仕事
- ⑧ 16' 42" ~ 自分も「得」、相手も「得」するのが改善
- 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" ~ 「くろう」と「くふう」
- 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

## 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、少しづつ変える)
- 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(「口ではならぬ」)なら改善は不要
- ② チャチな改善なので恥ずかしい(チャチなものほど良い改善)
- ③ 改善はやっていない(「やっつけて」はダメ)

→任意の箇所にジャンプ  
チャプターポイント

#### 1時間目 (31' 11")

- ① 00 ~ はじめに:  
高速展開→自分で消化→改善力
- ② 01' 15" ~ 手間をかけず、カネをかけず、知恵を出す
- ③ 03' 45" ~ 改善とは「手抜き」なり→改善の3定義
- ④ 06' 41" ~ 「余計なこと」「スゴイこと」にアラス
- ⑤ 08' 15" ~ 「バンタグラフ」の摩擦平準化の方法
- ⑥ 11' 10" ~ チャチなものほど良い改善
- ⑦ 12' 34" ~ 「不要なこと」からの「手抜き」
- ⑧ 14' 37" ~ 「忙しい」から改善が必要
- ⑨ 18' 05" ~ 改善は「大変」にアラス、「小変」なり
- ⑩ 21' 37" ~ 「修繕」と「改善」の違い
- ⑪ 25' 03" ~ 「QC」と「改善」の区別
- ⑫ 27' 05" ~ なぜ、「やり方」を変えるのか
- ⑬ 28' 05" ~ 「仕事・業務」と「改善」の区別
- ⑭ 30' 04" ~ 「小変」と「制約対応」の食い違い

## 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↓やす化(わかりにくい↓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・サービス活用・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(制約を乗り越えろ)
- ③ タテ・ヨコ・斜め・逆発想

→任意の箇所にジャンプ  
チャプターポイント

#### 2時間目 (39' 34")

- ① 00 ~ 「改善の定石」→やるも・へらす・カエル
- ② 02' 06" ~ 「問題の種類」と「問題解決の方程式」
- ③ 05' 28" ~ 「〇〇化」→事例と定石=改善力
- ④ 07' 45" ~ 複数対策案:「箱詰め」
- ⑤ 10' 37" ~ 上下・逆の発想
- ⑥ 11' 49" ~ 大仏と大仏殿
- ⑦ 13' 28" ~ 事例研究①「視覚化・見える化」の改善
- ⑧ 16' 42" ~ 蛇口の改善
- ⑨ 17' 39" ~ レストランの改善
- ⑩ 19' 07" ~ ボード管理・目でみる管理
- ⑪ 19' 25" ~ 「一本の線」の改善
- ⑫ 20' 35" ~ 「斜めの線」による改善
- ⑬ 21' 08" ~ 「最善」は改善の敵
- ⑭ 24' 55" ~ 「空欄の改善用紙」→自職場の改善を
- ⑮ 27' 02" ~ 事例研究②「へろ」は何のためにあるか
- ⑯ 31' 17" ~ タテ・ヨコ・チャチなものほどスグできる
- ⑰ 33' 32" ~ 事例研究③「機能活用」の改善
- ⑱ 37' 03" ~ 事例研究④「使い分け」の改善
- ⑳ 38' 19" ~ 「定石」のまとめ

## 4時間目(約30分)

### 改善の顕在化⇄共有化

#### 1 手つとり早い改善の顕在化

- ① 「やりつ放し」はダメ→顕在化が次の改善に
- ② 改善報告は「3分」以内、100字以内で
- ③ 問題点だけ10枚×メモ感覚要するに

#### 2 手つと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)「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

#### 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" ~ 無意識の改善を意図的な改善に
- ⑤ 07' 36" ~ 手つと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=「仕事の見える化」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" ~ やりつ放し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→ 仕事を通して自己改善力に
- ⑰ 30' 07" ~ まとめ: 窮すれば変ず、変ずれば通ず