

特集

改善上級講座①

# 「改善思考」による 改善の指導・推進

改善活動の「指導・推進」には、  
次の3要素の「理解→納得」が不可欠。

- ①しくみ（制度・組織・規定）
- ②しかけ（運営・指導・推進）
- ③しそう（思想・思考・理論）

☆

「改善上級講座」では、この3要素を解説するが、とりあえず「しそう」から。マズ、今月号では「分ける・分けてみる」という「改善的思考の根本」を説明する。

☆

「思想&理論」とは「骨格」のようなもの。それゆえ、あまり面白くない。しかし、「成長→発展」には不可欠である。

これに「自社・自職場の改善事例」による「肉付け」が勧められる。「骨格+筋肉」の「組み合わせ」によって、初めて「運動能力=改善実施力」となるからだ。

## ●特集目次

- 1) 改善的思考・改善的発想は「分ける」&「分けてみる」から始まる……4
- 2) 「改善的思考・改善的発想」による改善の指導・推進ノウハウ……8
- 3) 「改善・教育研修」に必須の3要素=What・Why・How ……12

# 改善的思考・改善的発想は 「マズ」に分ける」&「分けてみる」 から始まる

「改善的思考」、または「改善的発想」

—とは何か、それは、マズ、第一に

\*「分けること」

\*「分けてみること」

—である。

なぜなら、モノゴトは

\*「複数の要素」

\*「複数の要因」

—から成り立っているからだ。

それらを「分ける」ことなく、何も

かも「一緒くた」にしてしまうと、訳

がわからなくなる。

当然のことながら、

\*「どこに、目を着けるべきか」

\*「どのように、考えるべきか」

\*「どこから、手をつけるべきか」

—という

①「着眼」＝「眼の着け処」

②「着想」＝「発想・アイデア」

③「着手」＝「実施・実行・実現」

—の糸口がつかめない。

そのため、「問題」に直面すると、

\*「何をすべきか」

\*「何からすべきか」

—がわからないので、スグ、途方に

暮れてしまう。

そして、条件反射的に、

「ムリだ」

「できない」

「不可能だ」

—と思い込んでしまう。

そのため、やってみれば、意外と、

簡単に「できるようなこと」までも、

「とりあえず、やってみよう」

「とにかく、試してみよう」

—という気持すら放棄してしまふ。

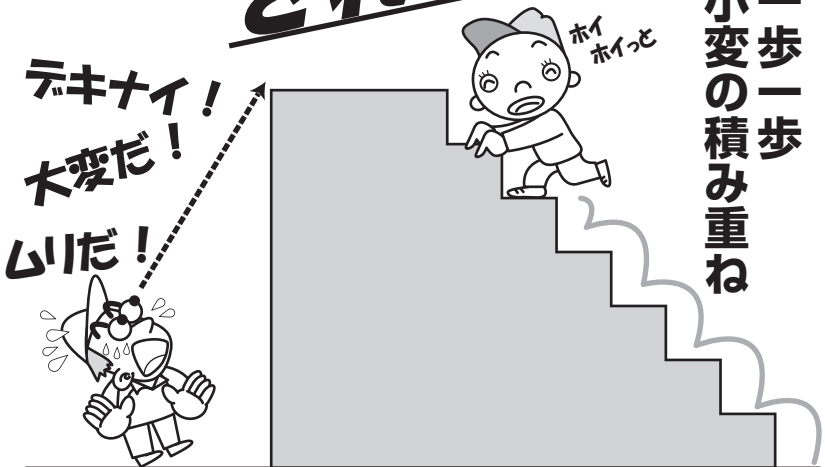
そのような思考パターンに陥って

いる人に、「積極発想」や「ポジティブ

思考」など難しいことを言ってもダメ。

## たかが改善 されど改善

一歩一歩  
小変の積み重ね



「小変=小さな変更」の継続が  
「大変=大きな変化」につながる

とりあえず

「分ける・分けてみる」

それより、「とりあえず、分ける」という「もっとも簡単な方法」を勧めるほうがいい。

とりあえず、その問題を

☆「できること」

★「できないこと」

—に「分けてみる」ことだ。

改善は、何も

\*「ムリなこと」

\*「できないこと」

\*「不可能なこと」

—まで、やる必要はない。

とりあえず、「できること」から、

「できること」まで「やる・やれば

いい」のが改善である。

それゆえ、マズ、

☆「できること」

★「できないこと」

—に、「分け」れば、もう、改善に着手できる。

# 分ける

## デキナイこと

### 後まわし



できるようになってから

## やろう

できるようになったら

## やろう

# 分けてみる

## デキルこと

### 着手

## すぐやろう 即実施



なにしろ、改善は

◎「デキること」から、やればいい

●「できナイこと」は「後回し」  
——で、いいのだから。

とりあえずの着手が

「改善力の開発」につながる

しかも、とりあえず「デキること」  
から、やっているうちに、それまで  
「デキなかつたこと」も、いつしか、  
「デキる」ようになる。

なぜなら、とりあえず、「デキる」こ  
とから、「デキる」ところまで、やって  
いるうちに

①「改善力」がついてくる

②「条件・状況」が変化してくる

——からだ。  
つまり、

\*「分ける」

\*「分けてみる」

——という「最も簡単なこと」から始  
めることによつて、

\*「改善がデキる」

\*「改善力がつく」

——と「どう」と。

それが、

「分ければ、ワカる」

「分ければ、デキる」

と言われる所以である。

それはまた、

「分けなければ、何もワカラない」

「分けなければ、何もデキない」

——ということでもある。

☆

もちろん、世の中には

「分けられナイ」

「分けても、わからナイ」

——ものもある。

だが、そのような「厄介なもの」は  
「後回し」でいい。「手っとり早い改善」  
は、とりあえず、

「分けられるもの」

「分ければ、ワカるもの」

——から着手すればいい。

改善的な

# 「改善的思考・改善的発想」による 改善の指導・推進ノウハウ

「分ける・分けてみる」という「改善思考・改善発想」の威力を改善活動の「指導・推進」に適用・応用してみよう。

「改善する人」と  
「改善しない人」の違い

改善を推進すべき「改善事務局」の多くが直面している「最大の悩み」はおそらく  
\*「改善する人」  
\*「改善しない人」  
——が「分かれている」ことだろう。

あるいは、「件数目標」が厳しいと、「やらされ感」が蔓延していることではないだろうか。

そのような場合、改善思考のない「非改善的・改善事務局」は短絡的に、「これは、きつと賞金が少ないからだ。もっと高額にすれば、必ずや、みんな改善してくれるだろう」

——と思いつく。  
たしかに、「改善・不・活発」の「本当の原因」が「賞金の少なさ」にあるのなら、その対策は「賞金の増額」だろう。

だが、「真の原因」が別のところにあるのなら、いくら「賞金額」をいじっても、何の効果もない。

なぜなら、「原因」に対応してない「対策」は、すべて「ピント外れ」となるからだ。

実際に、改善の「獎金＝奨励金」が、まったく「ゼロ＝ナシ」でも、改善が盛んで、ドンドン改善されている会社もある。

逆に、最低賞金額が「五千元」と、かなり高額なのに、ほとんど改善がなされてない——という悲劇的な会社

## 原因・要因

### キメツケ型

単一の要因のみ

### 複数型

複数の要素に分ける・分けてみる



も多々ある。

この「事実・現実」からだけでも、「賞金」、あるいは「獎金」は改善を促進するための「ひとつの要素」だが、けっして、「主・要因」でもなければ、唯一絶対の「決定的・要因」ではない——ことがわかる。

「改善意識が低い」から  
「改善マインド」がないから

すると、今度は、

- \*「社員の意識が低いからだ」
  - \*「改善マインドがないからだ」
  - \*「意識教育がなっていないからだ」
- などと、また別の「単一の要因」を持ち出してくる。

このような短絡的な「思考のパターン」を「キメツケ型・思い込み型」という。これでは「的確な対応」はできない。

なぜなら、  
\*「意識が低いから」

# 改善のメリット



**やる気・意欲**

もっと改善  
さらに改善



**やらされ**



手つとり早い  
改善ノウハウの提供を

また、「改善の意欲」はあるのだが、どこから手を着けたらいいか、わからないので「改善しない・デキない」という人もいる。

このような人に対して、

「改善意識を高めるための意識教育」

「精神的な講話・訓話」

などは、何の価値もない。

むしろ、「逆効果」だ。なにしろ「本人のニーズ」でないものをムリに押しつけられるのだから。

それよりも、

「具体的な改善ノウハウ」

「手つとり早い改善実施法」

などの提供が必要だ。

「対策」というものは、それぞれの「原因」に対応したものでなければ、まったく「意味がない」ことがわかるだろう。

\*「改善マインドがないから」

——と「単一の要因」にキメつけてしまおうと、その「対策」は、もはや「意識を高めるための教育・だけ」に限定されてしまうからだ。

「対策」とは「原因」の「裏返し」なので、「単一の原因」しか思いつかなければ、「単一の対策」となってしまう。

すると、それもまた「ピント外れの対策」となってしまう。

これが、

\*「とりあえず、分ける」

\*「とりあえず、分けてみる」

——という「最も簡単なこと・すら」しない人々が、いつも、いつまでも「ピント外れ」のことをやってしまう理由である。

☆

一方、「改善的思考&発想」のある

「優れた改善事務局」なら、

\*「なぜ、改善しないのか」

\*「なぜ、改善を拒否するのか」

\*「なぜ、改善に抵抗するのか」

——と、マズ、その「原因」を、いくつかの「要因」に分けてみる。

たとえば、

①「改善への関心」

②「改善への意欲」

③「改善の実施能力」

——などのように。

すると、ただ「意識が低いから」と「単一要因」に、決めつけた場合とは「異なる対応」となる。

なぜなら、「複数の要因」があれば、当然のことながら、それぞれに対応した「複数の対策」となるからだ。

**なぜ、改善に「無・関心」か  
なぜ、改善に「無・意欲」か**

たとえば、「優秀事例・ばかり」を表彰したり、「優秀事例・だけ」を紹介している会社や職場では「改善への関心・意欲」は一部の「改善マニア」だけのものになってしまう。

なぜなら、多くの社員は「会社にと

ってメリットある改善」など、本気でやろうとしないからだ。

ところが、「社員にとってメリットある改善」、たとえば、

\*「やり易化」

\*「ラクちゃん化」

\*「疲れナイ化」

\*「モレない化」

\*「モメない化」

\*「間違えナイ化」

\*「危なくナイ化」

\*「イライラしない化」

\*「バタバタしない化」

——などを数多く紹介し、それらを積極的に表彰したり、「認め・励まし・奨励している会社」では、「改善への関心・意欲」は高い。

なぜなら、普通の人なら、誰でも、

\*「自分が得すること」

\*「自分にとってメリットあること」

——に対しては「強い関心と意欲」を持っているからだ。



# 3要素

## 「改善・教育研修」に必須の

# WHAT・WHY・HOW

### 「改善の研修と教育」の

#### 「必須・3要素」

改善研修の「主・目的」は、それぞれの状況に応じて、

\*「改善への関心&意欲を高める」

\*「問題の気づき力をつける」

\*「改善・実施力の養成」

\*「改善のレベルアップ法」

——など様々だ。

いずれにしても、「改善研修」を企画する場合、マズ、第一に、とりあえず、次の「3つの要素」に「分ける」べき。

それは、

①「WHAT」改善とは何か

②「WHY」なぜ、改善するのか

③「HOW」具体的な改善実施法

——である。

なぜなら、

「改善がイヤ」

「改善ができない」

「改善がデキない」

——という人々の「原因」のすべてはこの「3要素」の不理解に集約されるからだ。

### WHAT

#### 改善とは何か

多くの会社では、「改善とは何か」という「改善の意味・定義」がわかっていない人、あるいは、改善を「誤解」誤って理解している社員が、かなりいる。

たとえば、

「改善は、大変なことだ」

「改善は、会社のためにするもの」

「改善は、仕事とは別の余計なこと」

——など。

そのような人には、マズ、

「改善とは、小変である」

「改善とは、手抜きである」

「改善とは、自分の仕事のラクチン化」

——であることを理解してもらわなければならない。

☆

ただし、これらを「言葉や理屈」で説明してもダメ。なぜなら、「言葉や理屈」は「カラ回り」するからだ。

必ず、絶対に、

\*「実際の」

\*「自職場の」

\*「具体的な」

\*「わかり易い」

\*「簡単な改善事例」

——を基に説明すること。

「実際の、具体的な、改善事例」を基にした説明によって、「改善の本当の意味」を「実感↓理解↓納得」できるからだ。

逆に言えば、「実感↓理解↓納得」

に結びつかない「言葉と理屈だけ」の

からだ。

逆を言えば、「実感↓理解↓納得」

に結びつかない「言葉と理屈だけ」の

# What

改善の意味・定義

# Why

誰のための改善か?  
何のための改善か?

# How

どうすれば改善できるか?  
どうやって改善するのか?

# 何のための改善か？

## コストダウン

### 生産性向上



会社のための  
減私奉公

一部の人の  
改善

やらされ

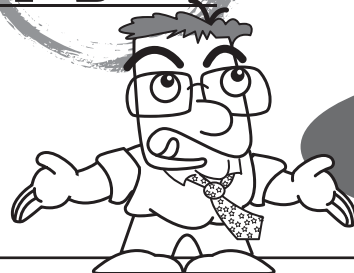
# 誰のための改善か？

## ラクちゃん化

### やりやす化

改善すると  
得する

結果として



コストも下がる  
生産性も上がる

説明や研修など「まったくのムダ」。  
むしろ、「逆・効果」である。

## WHY なぜ、何のための改善か

- 「改善活動の指導・推進」のための「説明&研修」においては、
- \*「なぜ、改善するのか」
- \*「なぜ、改善が必要か」
- あるいは、
- \*「誰のための改善か」
- \*「何のための改善か」
- という「実感↓理解↓納得」が不可欠である。
- なぜなら、人間は「自分が納得したもの」でなければ、けっして、意欲的に取り組もうとしないからだ。
- 社員の「改善のWHY」に関する「実感↓理解↓納得」が不十分な改善活動は、ただ「やらされ感」をもたらすだけ。
- また、まかり間違っても、絶対に、

「改善の主・目的」を

\*「コストダウン」

\*「生産性向上」

\*「品質向上」

\*「収益増加」

——などといった「会社のため」という説明をしてはならない。

改善は、あくまでも、社員が

\*「自分のため」

\*「自分が得をするため」

\*「自分のメリットのため」

\*「自分の仕事のやり易化のため」

——にするもの。

もちろん、「より良いやり方」への「変更・工夫」という改善があれば、「その結果」として、「会社」にも、「充分なメリット」をもたらすことは言うまでもない。

だが、絶対に「改善の主・目的」と「改善の副・産物」を、混同したり、間違っってはならない。

なぜなら、「やらされ感」が蔓延し

# 改善の方程式

## 問題の裏返し

困った→困らナイ化

## 原因の裏返し

間違える→間違えナイ化

ている職場では、「会社のメリットばかり」が強調されているからだ。「同僚会社の経営者や幹部」ならばともかく、「大多数の普通の社員」が「会社のための改善」に

\*「本気で」  
\*「意欲的に」  
\*「継続的に」  
\*「日常的に」  
「取り組む」とでも思っているのだろうか。

もちろん、この場合もまた「言葉と理屈」だけでなく、

\*「実際の」  
\*「自職場の」  
\*「具体的な」  
\*「わかり易い」  
\*「簡単な改善事例」  
——を基に、  
\*「自分のため」  
\*「自分が得をするため」  
\*「自分のメリットのため」  
\*「自分の仕事のやり易化のため」

\*「自分の仕事のラクちゃん化のため」  
——の「改善であることの説明」が必要だ。

なぜなら、「言葉と理屈」だけでなく、「自分のための改善」と力説されても、それらは

\*「偽善的で」  
\*「ウソっぽく」  
\*「押しつけがましい」  
——ので、「実感↓理解↓納得・できナイ」からだ。

### HOW どうすれば、改善できるか

改善の「WHAT」と「WHY」が「実感↓理解↓納得」されても、それだけでは、まだ「改善の実施」はできない。

「どうすれば改善できるか」という「具体的な方法」が必要だ。それによって、初めて、「改善のエンジン」がかり、改善活動が動き出す。

「改善のWHATとWHY」を説明しただけで、その後、

\*「改善活動が進まない」  
\*「誰も改善してくれない」

——などと嘆いているのは、あなたも「自動車」を眺め「自動的に動かない」と言っているようなもの。

「自動車」は、けっして「自動的に動くもの」ではない。人間が「エンジン・スイッチ」を入れ、アクセルを踏まなければ動かない。「自動・車」とは言うものの、本当は「他動・車」なのである。

☆

改善も同様だ。改善の「WHATとWHY」が「わかった・だけ」では、実施に結びつかない。

\*「何を、どう、すればいいのか」  
\*「何を、どう、変えればいいのか」  
——という具体的な「改善の実施ノウハウ」が必要。  
といっても、それは、けっして難しいことではない。もちろん、「仕事のやり方」を、「大きく変える」という「大変」なことを実施するには「大変なノウハウ」が必要だろう。

しかし、改善は「仕事のやり方」を、「小さく変える」という「小変」に過ぎない。その「実施ノウハウ」も簡単なものである。

世の中には、イロイロな「改善ノウハウ」や「改善手法・技法」がある。それらをじっくり勉強するのは、けっしてムダではない。

### 「改善の方程式」と 「改善の定石」

だが、「手っとり早い改善」を「手っとり早く実施する」には、アレコレ勉強するよりも、マズ、

\*「もっとも簡単で」  
\*「もっともワカリ易く」  
\*「もっとも効果的な改善ノウハウ」  
——が勧められる。  
それは



# 改善の定石

## 原因への対処法

似てる → 似ない化

するには

カラー化	色分け化	マーク化
テープ化	シール化	リボン化
目立つ化	区切り化	目隠し化
目印化	強調化	分離化
隔離化	記名化	記号化
区別化	分別化	区分化

①「問題」を「裏返す」  
②「原因」を「裏返す」

——という「改善の方程式」である。「方程式」とは、一般的に「このようにすれば、誰でもできる」という手順を示すもの。

よって、改善も「改善の方程式」に従えば、誰でも、簡単に、スグ、実施できる。

「困ったら」

「困らナイ化」が改善

たとえば、「困った」ことがあれば、それを裏返して、「困らナイ化」するのが改善。

では、「困らナイ化」するには、どうすればいいのか。それは「困っている原因」を「裏返す」だけ。

たとえば、「間違いが多くて、困っている」のならば、それを裏返して、「間違えナイ化」すればいい。

では、「間違えナイ化」するには、ど

うすればいいか。それは「間違える原因」を「裏返す」だけ。

では、「間違える原因」はなんだろうか。それもイロイロあるが、最大の原因は「似ている」からだ。

とにかく、ナニゴトも「似ている」と間違え。「似ている部品」だから、間違っ取り付けてしまう。

「似ているスイッチ」だと、間違えて押してしまう。「似ている薬品」だから、間違って配合してしまう。

「似ている書類」だから、間違っ送ってしまう。「似ている数値」だと勘違いしてしまう。

——このように「似ている」ことが、「間違いの原因」ならば、その対策は「似ナイ化」である。

「改善の定石」とは

具体的な「原因対処法」

では、「似ナイ化」するには、どうすればいいか。たとえば

\* カラー化

\* 色分け化

\* マーク化

\* テープ化

\* シール化

\* リボン化

\* 目立つ化

\* 目隠し化

\* 仕切り化

\* 目印化

\* 強調化

\* 分離化

\* 隔離化

\* 記号化

\* 記名化

\* 区別化

\* 分別化

——などの方法がある。

——このような「イロイロな変え方」を

「改善の定石」と言う。

このように、「改善の方程式」と「改善の定石」を駆使すれば、

①「似ナイ化」

②「間違えナイ化」

——という「原因の裏返し」の「ドミノ倒し」となる。

そして、その結果、最終的には

③「困らないナイ化」

——という「困った」という「問題の裏返し」、つまり「問題解決」改善に到達する。

もちろん、この場合も、

\* 「改善の定石」＝言葉

\* 「改善の方程式」＝理屈

——「だけ」ではダメ。

「言葉だけ」や「理屈だけ」では、やはり「カラ回り」してしまう。

ゆえに、必ず

\* 「具体的事例＋定石」

\* 「具体的事例＋方程式」

——の「組み合わせ」が必要。

それらが「アタマの引出し」に数多くあれば、問題に直面した場合、スグ、

①「問題」の「裏返し」

②「原因」の「裏返し」

——という改善実施に取りかかれる。

# 改善力 指導力 事例 + 定石の蓄積

## ① 改善の実施

- \* とりあえず「デキルこと」から**着手**
- \* とりあえず「デキルところ」まで**実施**

## ② 改善の顕在化

- \* 簡単な**改善メモ**に書き出す
- \* **定石記入**で「事例教材化」



## ③ 改善の共有化

- \* 改善**思考&発想**の共有化
- \* **定石&方程式**の水平展開



社員のメリット → やらされ脱却

自分のための改善 → 改善意欲

結果として会社にも十分なメリット

ところが、これらの蓄積がないと、問題にどう対処していいかわからず、立ち往生する。

これが「改善の上手い人」と「改善が苦手な人」の違いである。たった「それだけの違い」に過ぎない。

つまり、「改善力」手つとり早い改善・実施能力をつけるには、自分の「アタマの引出し」の

\*「具体的事例+定石」

\*「具体的事例+方程式」

——の「蓄積を増やす」こと。

ゆえに、とりあえず、マズ「十件」を、そして、できれば「百件」の蓄積が勧められる。

各人の「改善の意欲&能力の開発」をもたらす「改善活動」とは「各人のアタマの引出し」の

\*「具体的事例+定石」

\*「具体的事例+方程式」

——の「蓄積増加・促進」である。

そのためには、「せっかくの改善」を「やりっ放し」にしないで、「簡単な

改善メモ」として書き出し、それらの「共有化」が勧められる。

要するに、改善活動とは

①「デキルこと」から「小変の実施」

②「簡単な改善メモ」に書き出す

③「事例+方程式&定石」の共有化

——という「**実施→顕在化→共有化**」のサイクルである。

それを通じて、各人の「アタマの引出し」に「事例+方程式&定石」が蓄積される。

それが、そのまま各人の「改善の意欲&能力の開発」につながっている。

もちろん、その「結果」として、あくまでも、「副産物としての結果」に過ぎないが、

\*「コストダウン」

\*「生産性向上」

\*「品質向上」

\*「収益増加」

——など「会社にとってのメリット」も充分にもたらす。

☆

\*「具体的事例+定石」

\*「具体的事例+方程式」

——の「蓄積を増やす」ための

\*「改善研修」

\*「改善発表会」——では、最低でも「二十件」、できれば「三十〜五十件」

の「大量高速・事例研究」や「事例+方程式&定石の解説」が勧められる。

☆

なお、「改善の方程式&定石」や「大量・高速方式」による

\*「改善事例研究」

\*「改善・発表会」

\*「改善・研修」

——などの詳細解説に関しては、次のような「教材&セミナー」が勧められる。

\*テキスト「改善・基礎講座」

\*テキスト「改善・応用講座」

☆DVD教材「改善・基礎講座」

☆DVD教材「改善・応用講座」

◎公開セミナー「改善・基礎講座」

◎公開セミナー「改善・応用講座」