

## 第7章

### **改善Q & Aズバリ解答**

- ①何のために書き出すのか
- ②なぜ、改善活動を展開するのか
- ③改善的・分割記入
- ④仕事のやり方の定期点検
- ⑤奨金の功罪
- ⑥奨金はやめるべきか
- ⑦表彰基準の複数化
- ⑧軽快なフットワーク
- ⑨試しに、やめてみる
- ⑩改善指導の禁句

# ズバリ解答

カイゼン

なぜ、何のため「実施済・改善」を「簡単な改善メモ」に書き出すのか？



「自前の事例教材」を作成し、  
「次の改善」に、さらに  
「次の改善」に発展させるため。

☆

「一回・だけの改善」でいいのなら、  
何も、ワザワザ「実施済みの改善」を  
「書き出す必要」はない。

「当面の問題」が解決され、もう、そ  
れ以上の改善など、全く不要なら、「改  
善のやりっ放し」でいい。

だが、実際は、「世の中」は、常に変  
化している。その変化に対応して、

「より良い仕事」を、やり続けるには  
「一回だけの改善」ではダメ。

「状況の変化」に対応して、

◎「さらに、改善」

◎「もっと、改善」

◎「ずっと、改善」

——という「継続的・改善」が不可欠  
である。

☆

では、「さらに、もっと、ずっと」と  
いう「継続的・改善」をするには、ど

うすればいいか。

それは、「せっかくの改善」を「やり  
っ放し」にせず、

①「簡単な改善メモ」として書き出す

②「改善の定石」を書き加える

——ことで、「改善事例」を「事例・教  
材化」すればよい。

改善を「書き出した・だけ」では、  
それは「単なる改善事例」に過ぎない。  
だが、それに「改善の定石」を付加す  
れば、

\*「こんな場合は、こうすればいい」

\*「このような問題は、これで解決」

——という「教材」に、すなわち、

「改善・事例教材」となる。

その過程で、部下と上司のアタマに  
「事例+定石」の「組み合わせ」が、大  
量に蓄積される。

その蓄積が、そのまま「改善力」、あ  
るいは「改善指導力」となるので、「さ  
らに、もっと、ずっと」という「継続  
的・改善」につながっていく。

## なぜ、何のため

すでに実施した

**実施済改善**を

**やりっ放し**

にせず、

**簡単な改善メモ**として

として

**ワザワザ書き出すのか？**

それは

**自前の事例教材**を作成し、

を作成し、

**次の改善**

に、さらに

**次の改善**

に**継続→発展**させるため

# ズバリ解答

カイゼン

&

なぜ、ワザワザ  
「実施→顕在化→共有化」という  
「実施型・改善活動」を展開するのか



「変化を受け入れる職場風土」や  
「変化に強い企業体質」とするため

「世の中」は変化している。特に、経  
済情勢は、めまぐるしく変化している。  
ゆえに、「変化に対応できない会社」  
は潰れる。

そのため、どの会社でも、

「変化に対応しよう」

「変化に対応すべく改善を」

——といった「呼び掛け」がなされて  
いる。しかし、「呼び掛け・だけ」では、  
変化に対応できない。たとえ、一時的  
には対応できても、後が続かない。

なぜなら、「変化に対応」とは「前例  
の否定」であり、改善とは「今までの  
仕事のやり方」の否定だからである。

多くの人々は「今までの仕事のやり  
方」に固執し、「仕事のやり方の変更」、  
つまり、「仕事のやり方の改善」に対し  
て、ナンダ、カンダと言って抵抗する。

そのような「前例否定がやり難い職  
場」や「仕事のやり方の変更がやり難

い会社」では改善は続かない。

改善活動を「定着化↓活性化」させ  
るには「前例否定のやり易い職場」、

「変化を受け入れる職場風土」が必要。  
それには、大量の「改善事例」、つまり、

大量の「前例否定・事例」の共有化が  
不可欠である。それによって、

「変化に合わせ、前例は否定すべき」

「前例は、ドンドン変えていくべき」

——という「共通認識」が、少しすつ  
だが、ジワジワ浸透していく。

あるいは、

「前例否定は、前任者の否定ではない」  
「改善は、前任者の人格否定ではない」

——ということも理解される。

その「積み重ね」で、少しずつだが  
「変化に対する免疫」ができ、「変化へ  
の抵抗」が減っていく。

それによって、その職場での「前例  
否定のやり易化」、つまり、「改善のや  
り易化」が実現され、「変化を受け入  
れる職場」や「変化に強い企業体質」  
ができてくる。

なぜ

実施→顕在化→共有化 という

改善活動が必要か

前例否定の

許容化→やり易化で

変化を受け入れる職場風土

変化に強い企業体質

改善＝前例否定の

共有化で状況の変化に合わせ

前例は否定すべき

前例は変えられるという共通認識

変化への免疫が

変化への抵抗がなくなり

変化への反射神経が鍛えられる

# ズバリ解答

カイゼン

「改善を書き出す」のが「苦手な人」への指導法は？



「問題欄・だけ」を書き出して  
おく「改善的・分割記入法」が  
勧められる

☆

「改善そのもの」はやっているが、「改善用紙」に記入しない社員には「どのように指導すればいいか」という相談がある。

その「最も効果的な対策」は「改善的・分割記入」である。それは「とりあえず、問題欄」だけを、先に記入しておくという方法だ。

「改善」を書き出すという「改善の顕在化」が苦手な人は、締切直前に、一挙に書くこととしている。

そのため、なかなか書き出せない。また、「書くべき内容」を思い出せないで、書くのが苦痛となる。

しかし、「改善用紙」は「一挙に書かなければならない」というキマリはドコにもない。

「手っとり早い顕在化」の原則は①とりあえず、「書けること」を書く

②とりあえず、「書ける欄」から書く  
——である。

では、とりあえず、何が書けるか。それは「問題欄」である。これなら、誰でも、いくらでも書けるだろう。たとえば、

- \*「やりニクイ」
- \*「わかりニクイ」
- \*「汚い・汚れる」
- \*「危ない・危険」
- \*「迷う・間違える」
- \*「イライラ・バタバタ」

——など、「困ったこと・嫌なこと」なら、いくらでも書けるだろう。もちろん、「対策欄・効果欄」など「実施・後」でなければ書けない。それらは「後回し」でいい。

とりあえず、月初に「問題欄だけ」を書き出しておく。そして、月末に見直してみる。

すると、いくつか改善済に気づく。すでに、「問題欄」は記入済みゆえ、「対策&効果欄」を書くだけでいい。

## 改善用紙の改善的

# 分割記入

全部を一挙に書くのではなく

## 書ける欄

を

## 書ける時に書く

「改善前 = 問題欄」なら、今、スグ、書き出せる

改善報告書

改善前

こんな問題がある

改善後

効果

問題点だけ書き出す

# ズバリ解答

カイゼン

「改善用紙」による  
「改善的・定期点検」とは



- ① 月初に、「問題欄」の書き出す
- ② 月末に、それらを見直す
- ③ 実施済「残りの欄」を記入する

☆

変化の激しい時代では、  
◎「仕事のやり方を見直しを！」  
◎「仕事のやり方の点検を！」  
——などといった「呼び掛け」がなされてきている。  
だが、それらは「呼び掛けっ放し」、または、「見直しっ放し」になっていないだろうか。  
本気で、「仕事のやり方」を見直し、変えていくには、「言いつ放し・やりっ放し」ではなく、  
①「毎月・定期的な見直し」  
②「とりあえず、問題欄を書き出す」  
——という「定期化・記録化」が不可欠である。  
ただし、「余計な手間」がかかるのはダメ。なぜなら「手間のかかること」は続かないからだ。

最初は、張り切ってやっていたても、忙しくなると、後回しになってしまい、やがて立ち消えとなる。

そこで、手つとり早い「定期点検の道具」として勧められるのが、「改善用紙・改善メモ用紙」である。

- \*「困ったこと」
  - \*「イヤなこと」
  - \*「迷う↓間違える」
  - \*「モレる↓モメる」
  - \*「手間取る↓遅れる」
  - \*「イライラ・バタバタ」
  - \*「やりニクイ・できナイ」
  - \*「わかりニクイ・わからナイ」
  - などを「問題欄」に記入できる。
- 月末に見直して、改善済みのものは「改善欄」と「効果欄」を埋めるだけ。それが、そのまま「仕事のやり方」の「定期的点検↓記録化」となっている。「具体的な内容」を記入するので、「社内評論家」が書きそうな「抽象的な文書・論文」も排除できる。

## 仕事のやり方の改善的 定期点検

- ① 月初に問題欄だけ10枚、書き出す
- ② 月末に見直す。実施済のものは残りの改善&効果欄を記入

改善報告書	
改善前 こんな問題がある	改善後
効果	

問題点は記入済み

「問題欄」は記入済みなので、残りの「改善欄&効果欄」は簡単に書ける

改善制度における

# 獎金の功&罪

## 功 = メリット・利点

\* 改善への「刺激・誘因・奨励」となる。  
\* 文字どおり「獎金 = 奨励金」である。

## 罪 = デメリット・欠点

### 改善用紙 = 獎金との引換証

① 何のために、実施済みの改善を  
ワザワザ書き出すのか——という

**改善の顕在化の意味**が見失われる。

② なぜ、改善を書き出すのかという質問に

**獎金がもらえるから**——などのような

「安易な回答」がなされ、  
上司も部下も「思考停止」に陥る。

③ **獎金ランク**を上げるため

\* 詳しく書け・ちゃんと書け  
\* こう書くと、等級が上がる——など、  
「改善活動の目的」から逸脱した  
「愚かな指導・ムダな指導」がなされる。

# Q & A

第105回

# 一発解答

## Q | なぜ、「獎金廃止」が好ましいのか?

A

「顕在化の意味」の理解 → 共通認識

ナニゴトにも「両面」がある。改善制度における「獎金」にも、やはり、「メリット・利点」と「デメリット・欠点」がある。

「獎金の利点」は、なんといっても「改善へのインセンティブ」刺激・誘因・奨励」となることだろう。文字どおり「獎金 = 奨励金」である。

「お金を嫌いな人」はいない。たとえ少額でも、改善で獎金が得られるのは、自分の悪いことではない。

☆

「獎金の欠点」は改善用紙が「一種の」獎金との引換証」のような位置づけとなつてしまうこと。

そして、「何のために、実施済みの改善をワザワザ書き出すのか」という「顕在化の意味」が見失われてしまうことだ。

そのため、「なぜ、改善を書き出すの

か」という部下の真剣な質問に対し、「獎金がもらえるから——」などといった「安易な回答」がなされ、誰もが思考停止に陥ってしまう。

また、「獎金ランク」を上げるため、

\* 「詳しく書け」

\* 「ちゃんと書け」

\* 「こう書くと、ランクUPする」

——など「改善活動の目的」から逸脱した「愚かな指導」をする上司も出てくる。

また、そのような「詳細な用紙」に「高い評価」を与える「もつと愚かな審査員」も出てくる。

「詳しく書かれた用紙」や「厚化粧の報告」はムダである。ゆえに、そのようなものは、ランクアップどころか、むしろ減点すべきである。

「獎金」は「社員・上司・審査員」の三者に思考停止をもたらす。だが、「獎金を廃止」すれば、何のために、「実施済改善を書き出すのか」ということに  
関して、共通認識を得ることができる。



# 改善活動のあるべき姿

獎金などなくとも

改善制度などなくとも

全社員が常に

自分の仕事のやり方を見直し

より良い仕事のやり方を

考え、工夫してくれること

だが、その理想は  
スローガンやお説教で  
実現・達成されるものではない。

ゆえに、「多くの会社」では、

獎金を払ってでも、

「あるべき姿」に、少しでも  
近づけるよう改善活動を展開している。

改善の獎金は改善活動の

**目的**をより良く達成するための**手段**である。

改善活動を活性化するための**補助具**である。

# Q&A 第108回 発解

## Q 「獎金」はやめるべきか？

**A** ムリにやめる必要はない。  
「補助具」として、活用すべし。

改善活動の「あるべき姿」は

\*「獎金」など、なくとも

\*「改善制度」など、なくとも

\*「全社員」が、常に、

\*「自分の仕事のやり方」を見直し

\*「より良い仕事のやり方」を

\*「考え、工夫してくれる」

——ことである。

☆

だが、その「理想」はスローガンを  
掲げたり、お説教だけで実現・達成さ  
れるものではない。

ゆえに、今日、「多くの会社」では

\*「獎金」を払って、でも、

\*「あるべき姿」に、少しでも

\*「近づける」ように

\*「改善活動」を展開している。

つまり、

\*「獎金」は改善活動の

\*「目的」をより良く達成するための

\*「手段」である。

\*「改善活動」を活性化するための

\*「補助具」である。

☆

ところが、世の中には「目的」と  
「手段」を取り違える人がいる。そう  
なると、「獎金」が目的化してしまい  
弊害となる。

だが、「獎金」は改善活動を「定着  
化↓活性化」させるための「手段」と  
位置づけ、「補助具」であるとの認識  
があれば、より効果的に活用できるだ  
ろう。

もちろん、「獎金」という補助具「の  
有効活用によって、やがて改善活動が  
定着化↓活性化した段階では、徐々に  
獎金を「減らす↓やめる」という次の  
段階へのチャレンジが勧められる。

「獎金」がなくても、全社員が常に  
「各人の仕事のやり方」を見直して、  
工夫してくれるようになるのが、改善  
活動の理想であり、改善活動が目指す  
べき「あるべき姿」なのだから。

## 表彰・選択基準の複数化

「表彰の選択基準」が単一だと上位入賞者や部署が**常連化**してしまう。なぜなら、「単一基準」とは「ひとつのモノサシ」で序列を決めることだから。会社における他の序列・選択は「単一基準」でもいだろう。だが、せめて、改善の表彰だけは

- ◎ 改善的 **基準**
  - ◎ 改善的 **選択**
  - ◎ 改善的 **序列**
- とすべき。

そのため、少なくとも、2つの選択基準とすべし。

### ① 会社 にとっての **メリット**

- \* 「効果の大きさ」が「主たる審査基準」
- \* 「経営に対する貢献度」が「主たる審査基準」

### ② 社員 にとっての **メリット**

- \* ラクちゃん化／やり易化／快適化--
- \* おもしろさ／意外さ／ユニークさ--など
- \* マネ・パクリ賞／ひと捻り賞-----など

# Q & A

第116回

## 一発解答

**Q** 改善表彰の「上位受賞者」が、常連化していますが、これでいいでしょうか。

**A**

「貴社の改善活動」が目指すものが「一部の人の改善」なら、それでいい。だが、「全員参加の改善活動」なら、「受賞者層」の「固定化・常連化」は好ましくない。

☆

「良いか・悪いか」、「判断基準」は「何を求めているのか、何を目指しているのか」という「目的」によって異なる。

「目的」に合致した「手段」は良い。「目的」の達成に妨げとなる「方法」は悪い。その場合は改善すべき。

☆

「全員参加の改善活動」を求めているなら、「表彰基準」は単一でなく、「複数化・複合化」すべき。

主要な「表彰基準」が、たとえば、「効果の大きさ」など「単一化」されていると、どうしても、上位入賞者や部署は常連化されてしまう。

なぜなら、「単一基準」とは「ひとつのモノサシ」で序列を決めることだから。

らである。

会社における「序列・選択」には「単一基準」も、やむえないだろう。また、それが必要かもしれない。

しかし、「改善の表彰」は、

◎ 「改善的・基準」

◎ 「改善的・選択」

◎ 「改善的・序列」

が好ましい。

☆

それには、少なくとも、次のような「2つの選択基準」が勧められる。

#### ① 会社 にとってのメリット

- \* 「効果の大きさ」を主要基準
- \* 「経営への貢献度」が主要基準

#### ② 社員 にとってのメリット

- \* ラクちゃん化／やり易化／快適化
  - \* おもしろさ／意外さ／ユニークさ
  - \* マネ・パクリ賞／ひと捻り賞
- など、イロイロな角度からの表彰。



改善活動の最大メリット

手っとり早く軽快な

フットワーク

大変なことはやり損なうと大変

ゆえに、致命的・重要事項は、  
慎重に、計画的に取り組むべき

小変はやり損なっても大丈夫

小変はやり直しできる

とりあえずやってみる

試しにやってみる

やってダメなら、また改善  
それでもダメなら、また改善

その「繰り返し」が「より良い仕事」となる  
その「積み重ね」が「改善能力」となる

改善は軽快フットワークを鍛える

日常的 OJT = 実地訓練

第117回

# Q&A 一発解答

Q 改善活動の「最大のメリット」は？

A

手っとり早く  
軽快なフットワーク

改善にはイロイロな効用があるが、その「最大のメリット」は、日常的な「仕事のやり方の変更」を通じて、職場と社員に「軽快なフットワーク」が強化されることだろう。

☆

「大変」なことは、やり損なうと、「大変」だ。ゆえに、「致命的・重要事項」は、慎重に、計画的に取り組むべきだろう。

だが、「改善」小変は、やり損なっても大丈夫。「小変」ゆえ、いくらでも「やり直し」ができる。

☆

それゆえ、  
\*「とりあえず、やってみる」  
\*「試しに、やってみる」

——というのが、手っとり早い改善の「合い言葉」である。

試しに、とりあえず、やってみて、

問題があれば、また改善すればいい。それでも、まだ問題があれば、さらにもっと改善すればいい。

その「繰り返し」が「良い仕事」につながる。その「積み重ね」が「改善力の強化」となる。

ところが、「改善のヘタな人」は、最初から「完全・完璧なことをやろうとする。すると、身動きができなくなる。まさしく「最善は改善の敵」である。

将棋の名人なら、先が読める。だが、凡人は、やってみないと、わからない。しかし、それは、たとえ、凡人でも、「やってみれば、わかる」という意味でもある。

「改善」小変は、「待ったアリのヘボ将棋」である。やってみて、いくらでも、やり直しができる。

その「繰り返し」と「積み重ね」が「先を読む力」「先読み能力」や「改善実施力」につながる。

改善は軽快なフットワークを鍛える「日常的OJT＝実地訓練」である。

# Q&A 一発解答

**Q** 本場に「ムダ・不要」なのか、判断できない・わからないことがある

**A** 「試しに、やめてみる」「とりあえず、やめてみる」

「不要なこと・ムダなこと」「などを「やめる」のが改善である。しかし、それが本場に、「不要か・ムダか」、わからないことがある。イロイロ意見があつて、判断できないこともある。

☆ その場合、「2つの選択肢」がある。

- ①判断放棄→惰性で続ける
- ②試しに、やめてみる

もちろん、「試しに、やめてみる」のが「改善的・対応」である。それが「惰性脱却・前例打破」という改善につながる。

- \*「試しに、1回、やめてみる」
- \*「試しに、1日、やめてみる」
- \*「試しに、1カ月、やめてみる」
- (こと)によって、
- ◎「やめてみれば、わかる」
- ◎「やめてみなければ、わからない」

———(こと)が、わかつてくる。「惰性」からは何も得られない。だが、「試しの実験・とりあえず体験」から「新しい発想」や「改善の糸口」が見えてくる。

少なくとも、思考と判断を放棄して何も考えず、「惰性で続ける」よりも  
\*「何のためか」  
\*「目的は何か」  
———という問い掛けにつながる。

☆ もちろん、仕事には  
\*「絶対に、やめてはならない」  
\*「安易に、やめてはならない」  
———という「大変」や「中変」なこともある。

だが、「試しにやめてみる」ことが「可能」、あるいは「許される」ものも多々ある。  
「とりあえずの中断」が「致命的」でないものもある。まさに、それらが「改善」⇔「小変」⇔「小さな変更」の対象である。

## 試しにやめてみる と[り](#)あえずやめてみる

**不要・ムダ** なことを **やめる** のが **改善**

だが、「不要か・ムダか」わからないことがある  
イロイロな意見があり、判断デキナイこともある

その場合、2つの選択肢がある

## 判断放棄→惰性で続ける 試しにやめてみる

- 試しに、1回、やめてみる
- 試しに、1日、やめてみる
- 試しに、1カ月、やめてみる

すると

## やめてみればわかる やめてみなければわからない

———(こと)が、わかる

少なくとも、何も考えず

**惰性で続ける** よりも

## 改善の糸口が見えてくる

永い間、ありがとうございました。次回からは新しいコーナーが始まります。乞うご期待♪

改善の指導・推進における

## 愚言・禁句→対応

### ①徹底・周知徹底

→徹底するには、

具体的に何をどうするのか、どう変えるのか

### ②意識改革・意識変革

→意識などを変えるよりも、まず、先に、具体的に、

## 仕事のやり方を変える

その結果、その人の意識も変わる。意識を変えてから、それから「仕事のやり方」を変えるのではなく、実際に、具体的に「仕事のやり方」を変えることが意識を変えること。

業務直結→成果直結の「能力&意欲の開発」

### ③難解な用語&消化不良の外来語

→ひらがな化&日常語化

- \* 作業性が悪い→「やり難い」
- \* 作業性の改善→「やり易化」or「ラクちゃん化」
- \* 誤作動防止→「まちがえない化」
- \* 情報共有化→「誰でもわかる化」
- \* 視覚化・可視化→「見える化・見やす化」

# Q&A

第102回

## 一発解答

### Q 改善の指導・推進における「愚言・禁句」とは？

A

代表的な「愚言・禁句」は次の3点。

- ①徹底・周知徹底
- ②意識改革・意識変革
- ③難解な用語&専門用語

☆

①「徹底」では徹底されない。

改善のない職場では、やたらと

「徹底しよう」

「周知徹底すべし」

などの言葉が乱用されている。

だが、そのようなスローガンなど、いくら唱えても何も徹底されない。

「徹底するには、どうすればいいか」と「具体的な仕事のやり方の変更」がなければ、いつまでも、同じことの繰り返し。

②「意識」より「やり方」の変更を

「意識改革」という念仏をいくら唱えても意識は変わらない。「意識」を変えるより、まず、「具体的な仕事のやり方」を変える。その結果、意識も変わる。

「意識」を変えてから、それから改善するのではなく、先に、実際に、具体的に「仕事のやり方」を変える。

その過程で意識も変わり、その結果、意識変革となる。「日常業務」を通じて少しずつ、ジワジワ意識を変えるのが「改善的・意識改革」である。

③「難解用語」は「評論家の御用達」

「改善のない職場」では、とかく難しい言葉が使われている。なぜなら、みんな「社内・評論家」になっているからだ。

「難解な言葉」を使うと、なんとなく賢くなったような錯覚に陥る。だが「錯覚」では改善はできない。

「日常的な改善」が日常的に実施されている職場では「日常的な言葉」が使われている。たとえば、

- 「作業性が悪い」↓「やり難い」
- 「作業性の改善」↓「やり易化」
- 「誤作動防止」↓「間違えない化」
- 「情報共有化」↓「誰でもわかる化」