

「改善のレベル・アップ」は

「ちよつとした工夫」の 「積み重ね」と「組み合わせ」

「改善のレベル」には

- ①「ない化」＝防止
- ②「にく化」＝難化
- ③「ても化」＝緩和

——の「3段階」がある。

だが、それを「わかった・だけ」や「理解した・だけ」では、何の価値も意味もない。

それは単なる「知識」に過ぎない。「知識・だけ」では、「改善の質の向上」どころか、それ以前の「改善の実施」すらできない。

「どうすれば、改善のレベルアップ

ができるか」という「具体的な方法」が備わってこそ、「実施→実現」に結びつく。

つまり、「単なる知識」に「具体的な方法」が加味されて、初めて「知恵」となる。

☆

「改善のレベル・アップ法」と言っても、それはけっして「難しいもの」ではない。

改善が「小変」ちよつとした工夫であるように、「改善のレベル・アップ法」も「ちよつとした工夫」の

- ①「積み重ね」
- ②「組み合わせ」

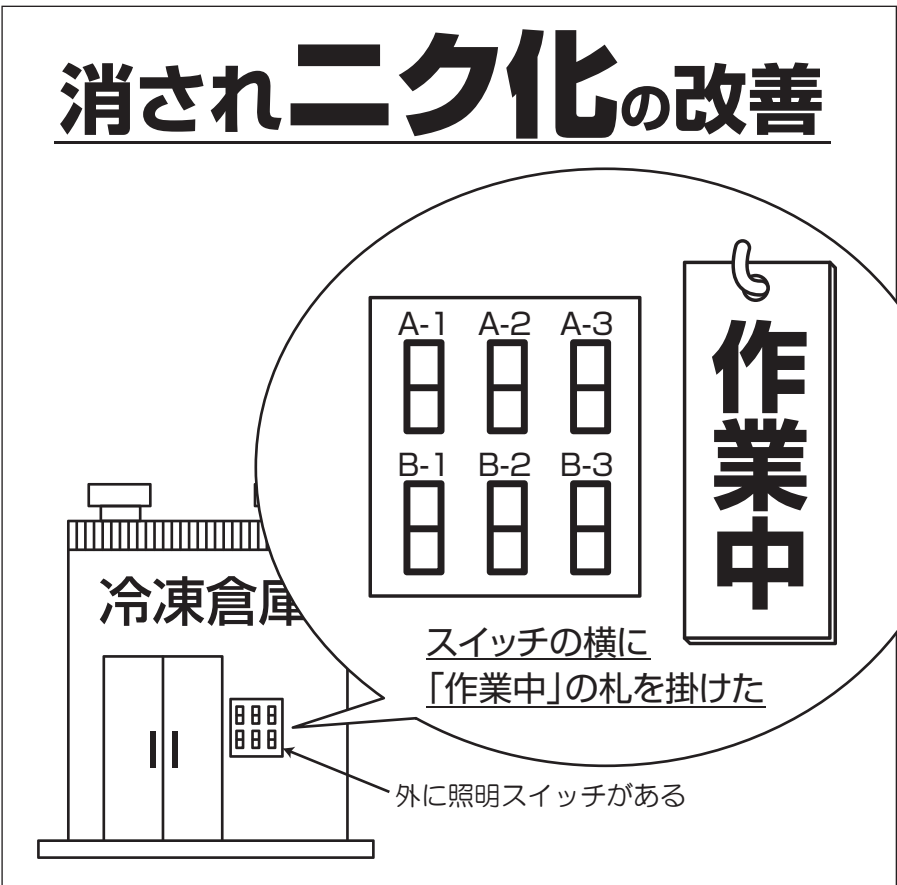
——に過ぎない。

それを、冷凍倉庫における実際の「最も簡単なレベル・アップ事例」で説明してみよう。

「にく化」から「ない化」へ

「レベル・アップ」の工夫

「冷凍倉庫」の「照明スイッチ」は「倉庫の外」に設置されている。内部だと凍りついてしまうからだ。



スイッチが外部にあると、困ったことがある。それは倉庫の中で働いているのに、間違つて、照明が消されてしまうこと。

冷凍庫ゆえ、ドアを閉めて仕事をしている。だから、照明を消されると、真っ暗となり、パニックにもなりかねない。

さて、この問題を解決するには、どうすればいいだろうか。

まず、第一に「倉庫の中に人がいること」をわからせること。

そのための「最も簡単な方法」はスイッチの横に、「作業中」などといったカードや札をぶら下げることだろう。

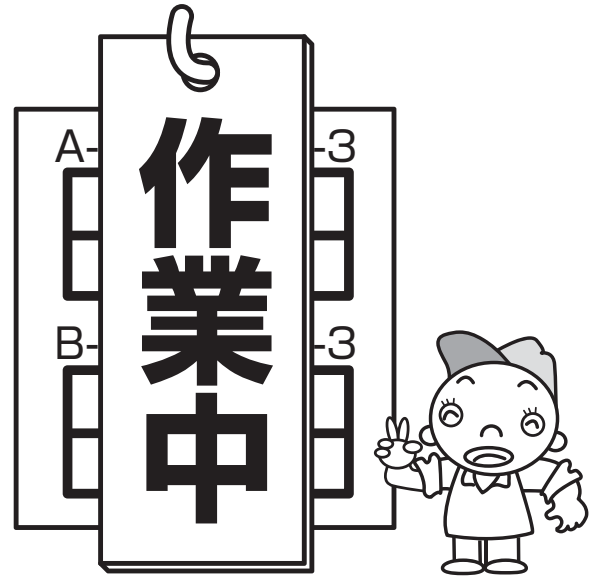
それだけで、とりあえず、かなり、「消されにく化」となる。

だが、これだけでは完全ではない。なぜなら、世の中には「アワテ者」がいる。あるいは、「勘違い・錯覚」ということもある。

ゆえに、「スイッチの横」に「表示した・だけ」では、この問題を完全に解

改善の「にく化」の消され

消されナイ化の改善



「札の位置」を「スイッチの上」に変えた

決できない。

では、この「消されニク化」という「改善のレベル」をランク・アップさせて、「消されナイ化」するには、どうすればいいだろうか。

それは「札の位置」を「スイッチの横」ではなく、「スイッチの上」に変更すること。

こうすれば、スイッチを消すには、その「札」をワザワザ外さなければならぬ。そのため、「うっかり」で消されることはない。

☆

これは非常に「簡単な事例」である。しかし、「札の位置」を、「ちよつと変えてみる・だけ」で、

*「消されニク化」というレベルから

*「消されナイ化」というレベルへ「改善の質の向上」がなされることになる。

このような「簡単なレベル・アップ事例」を数多く共有化することで、「改善の質の向上」は、難しいもので

——など「連続改善のパターン」が、だんだんわかってくる。

すると、次の機会には「やってダメなら——」という部分をあらかじめ、「予知・予測・予想——」できるようになる。

そして、「また改善」の部分を「事前対応・先手対応」にて、「先取り」できるようにする。それが「先取り・改善能力」である。

簡単な工夫でも、それらの「積み重ね」を繰り返すことで「改善のレベル・アップ」ができる。これが「改善的・改善能力の開発・強化法」である。

☆

改善に「3段階のレベル」があるように「改善能力の開発」にも、やはり「3つの段階」がある。それは、

①「とりあえず改善」

②「もつと改善」

③「さらに改善」

——という「連続改善&複合改善」の「積み重ね」と「繰り返し」である。

はなく「ちよつとした工夫」の

①「積み重ね」（連続改善）

②「組み合わせ」（複合改善）

——であることがわかる。

つまり、「改善の質の向上」とは、かつして、一発で得点するような「ホームラン方式」でなく、あくまでも「ヒット＝小変」の「積み重ね」である。

「改善の質の向上」で

「改善能力」の強化

もつとも、このような簡単な「レベル・アップ事例」を見せると、必ずと言っていいほど、

「最初から、そうしておけば良かったではないか」

——と言う人が出てくる。

そして、

「そうすれば。何もワザワザ改善のレベル・アップなどという余計なことをしないでいいではないか」

——と言う。

だが、それは自分で何も改善せず、「他人の改善」を批判・批評するだけの「社内・評論家」たちのセリフ。

実際に、自分自身で「自分の仕事のやり方」を工夫している人なら、改善というものは、

*「やってみなければ、ワカラナイ」

*「やってみて、初めてワカルことが多々ある」

——ということを実感している。

自分では何もしない「評論家」には進歩も、成長も、発展も、何もない。しかし、

*「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「改善の積み重ね」によって、「自分の改善のレベル」を少しずつ向上させている人には「先読み・改善能力」が蓄積される。

「とりあえず改善」の「積み重ね」の「繰り返し」によって、

*「ひとつの改善で発生する不都合」

*「次に改善すべき方向・事項」

——

アタマを「ぶつけナイ化」 「ぶつけニク化」 「ぶつけテモ化」の改善

工場の通路に鉄管や鉄骨が張り出していることがある。うっかりすると、頭をぶつけて、ケガしたり、痛い思いをする。

このような場合、どのような対策が可能か。もちろん、「最善の改善」は「ぶつけナイ化」である。

「ぶつけナイ化」できれば、ケガも痛みもない。それが実現されるなら、この問題は完全解決である。
では、「ぶつけナイ化」するにはどうすればいいか。それは「ぶつかる原因」を取り除くこと。

では、通路に張り出した鉄管などに「ぶつかる原因」は何か。それは「張り出しの位置」が低いからだ。

つまり、人間の「頭の高さ」に張り出しているから、ぶつけるのだ。ならば、その位置を変えて、もっと高くすればいい。

それが実施できれば、この問題は解決だ。しかし、実際はどうだろうか。

「建物の構造的制約」などのため、どうしても「位置を変える」ことが実施できないこともある。

だが、「最善でない化の改善」が実

施できなくても、諦めることはない。

*「アレがダメなら、コレで」

*「コレがダメなら、ソレで」

——と、「次の対策」を考えるのが「改善的な対処法」である。

「最善でない化」がダメなら、次には「次善に化」の改善を考える。つまり、「ぶつけナイ化」がダメなら、「ぶつけニク化」を考える。

では、「ぶつけニク化」するには、どうすればいいか。一般的な方法は「頭上注意」の表示だろう。

それで、少しでも「ぶつけニク化」

となり、「頭をぶつけること」が多少とも減れば、これも改善である。

もちろん、この「ぶつけニク化」の改善にもイロイロなレベルがある。

「頭上注意」という表示でも、

①「白地に黒の文字」

②「白地に赤の文字」

③「黄色地に黒&赤の文字」

——などのように、「色を変える」ことで「より目立つ化」となり、「よりぶつけニク化」となる。

また、単なる「文字・だけ」よりも、それに「絵やイラスト」を加えれば、さらに、「目立つ化」となり、もっと「ぶつけニク化」となる。

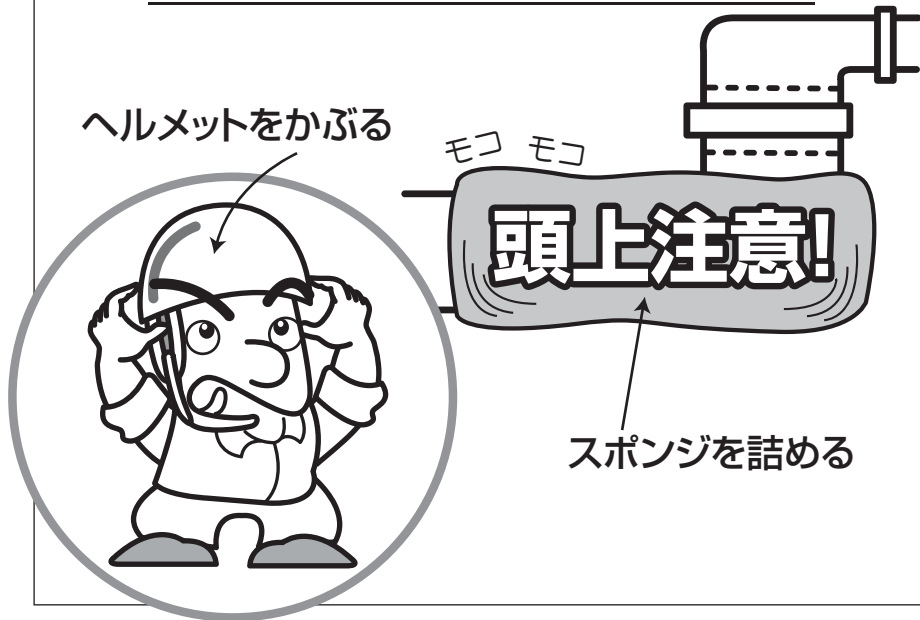
あるいは、「トラ・テープ」を貼ったり、「赤い布」などを「のれん」のように垂らせば、さらに「目立つ化↓ぶつけニク化」となる。

それらを組み合わせれば、もっと「目立つ化↓ぶつけニク化」の効果が得られる。

「単一の対策」よりも、「複数の対策」



「ぶつけテモ化」 + 「組み合わせ」の改善

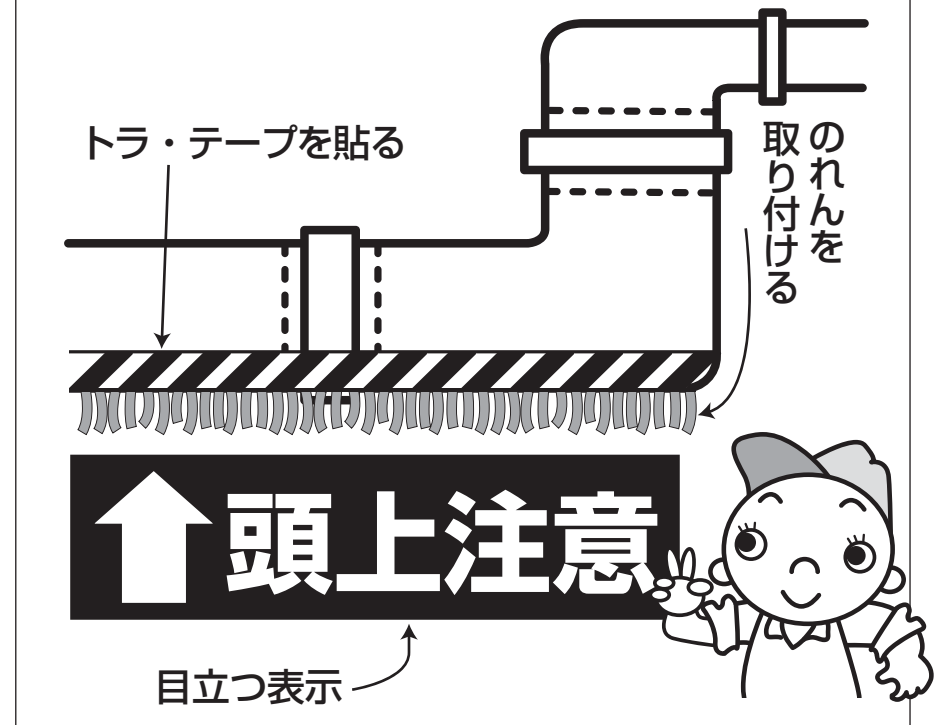


では、「ぶつけテモ化」するにはどうすればいいだろうか。たとえば、「スポンジ」を巻き付けるなど。そうすれば、たとえ、ぶつけテモ、「ケガしナイ化」や「痛くナイ化」となる。また、「ヘルメット」をかぶるのもやはり、「でも化の改善」である。つまり、「ぶつけテモ」↓「大丈夫化」するには、

- ① 「人間の頭」をカバーする
- ② 「鉄管や鉄骨」をカバーする

の「どちら」でも、いい。「どちら」をカバーするほうがいいか、それは「現場の状況や条件」にて判断し、とりあえず、デキルことから実施すればいい。もちろん、それらの、どちらも実施できるならば、そのほうがいい。「組み合わせ改善」⇨「複合改善」となるので、「より痛くナイ化・よりケガしナイ化」という「よりレベル・アップされた改善」となる。

「ぶつけニク化」の改善



を組み合わせるほうが「改善のレベル」は高くなる。このように「改善のレベル・アップ」の方法のひとつは「複数の改善の組み合わせ⇨複合改善」である。

☆

「組み合わせ改善⇨複合改善」によって、「ぶつけニク化」のレベルを向上させても、その効果にはやはり限界がある。いくら改善をしても、やはり、ぶつけることもある。なにしろ、我々の「職場の現実」にはイロイロな条件や様々な状況があるからだ。だが、それでも、まだまだ諦めることはない。「次善⇨にく化」の次には「次々善⇨ても化」という「第三の改善」が控えている。それは、たとえ、ぶつけテモ、

- * 「痛くナイ化」
- * 「ケガしナイ化」

——など、「被害」や「ダメージ」を最小限に「食い止める改善」である。

「ダメージ・コントロール」の レベルアップ改善法

「二段式」の「トイレット・ペーパーホルダー」がある。たとえば、「ひとつのペーパー」がなくなつても、「もうひとつ」あれば大丈夫という「ても化」の改善である。

だが、その「使用法」は施設によって、次のように異なっている。

- ①「2つ」とも包装が解かれ、
「2つ」とも使えるようになってる
- ②「ひとつ」は包装が解かれているが、
「もうひとつ」は「包装のまま」

「ハード」には
「ソフト」が不可欠

この「設置法」の違いは「ダメージ・コントロール」となっている。ベルの差異」となっている。

「2つ」とも、包装が解かれているタイプだと、どちらのペーパーでも使えるので、「人」によっては、
*「上」のペーパーを使う
*「下」のペーパーを使う
——など、それぞれだ。
そのため、「2つのペーパー」は並

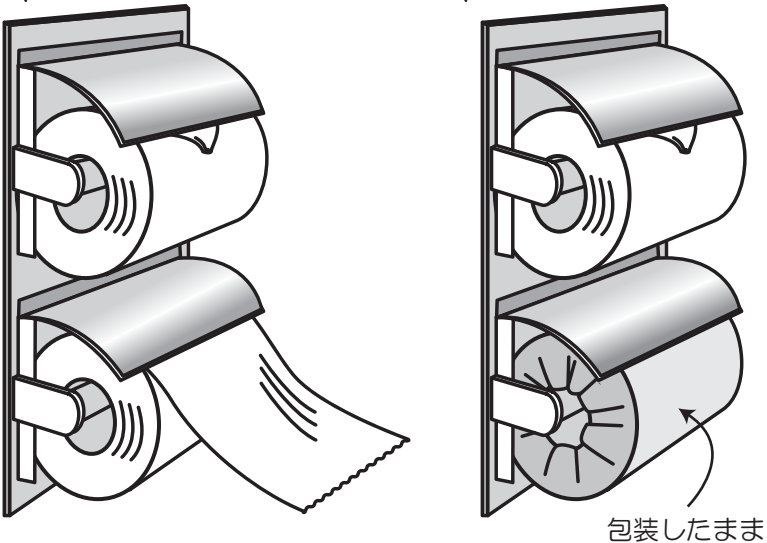
行的に減っていく。すると、どのようなことになるだろうか。
「運の悪い人」のところで、「両方のペーパー」が、完全に「なくなってしまう可能性」がある。

これでは、せっかくの「二段・ホルダー」も、その機能を発揮できない。なぜなら、予備として「保存すべきペーパー」なのに、それが自由に使えるので、「予備」になっていない。これこそ、いくら「ハード設備」を整えても、その使用法など「ソフト的理解」がなければ、何の意味もなく、

どちらが ダメージ・コントロール改善か？

上下とも並行して使用

上のみ使用して下は予備



まったく「ムダ」になってしまふ——
という「典型的な見本」である。
かって、「どのように活用するか」という「ソフト思考」を欠いたままで、とにかく、「建物や設備」をつくるという「箱モノ行政」が横行した。それと、まったく同じこと、つまり、「使用法」ソフト的思考」を欠如した「二段・ホルダー」という「ハードの設置」だけが、多くの施設のトイレにおいて、今なお、横行している。
せっかくの「ハード」も、それらを活用するための「ソフト」の理解がなければ、その「機能」を十分に発揮できず、まったく「ムダ」となる。

☆
一方、「ひとつ」が「包装のまま」となっていると、どうだろうか。

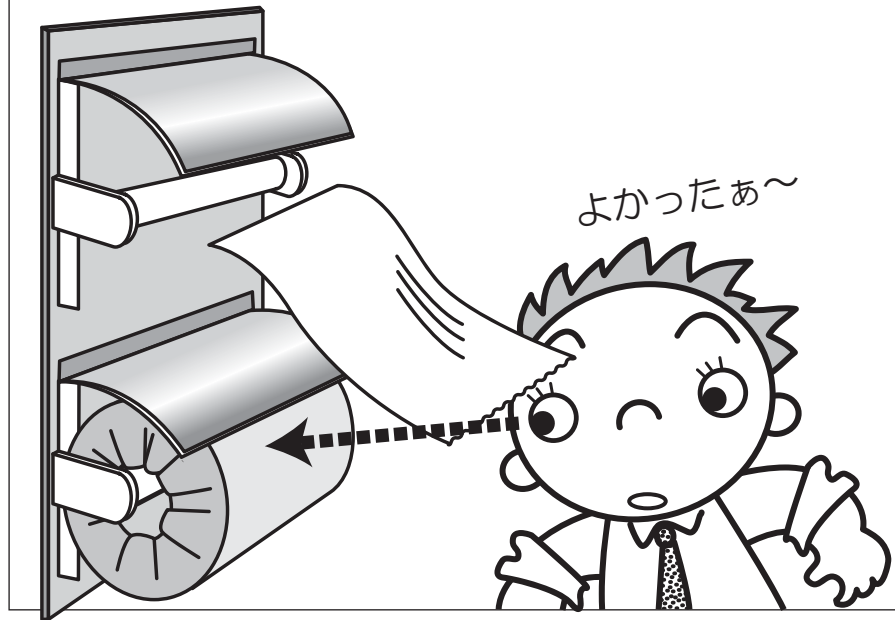
よほどの「変人」か、「変質的・非常識の人」でもないかぎり、「使えるようになっているペーパー」から使うだろう。

けっして、ワザワザ、包装を破って

「上」から使う（「下」は予備）

だから、たとえ

「上」がなくなっても大丈夫



アタマの中で、「2つのペーパー」の「残量の合計」を計算して、通常の「平均的な使用量」との比較から判断しなければならぬ。

「変数が2つ」あると、その計算と判断は非常に複雑になり、

- * 「これで、大丈夫だろう——」
- * 「いや、待てよ、やはり——」

などと、「迷い」が生じる。

「迷い」を伴った仕事は、いつか、必ず「悲劇」をもたらす。そのため、できるだけ、「迷わない化」するのが「改善的な対処法」である。

一方、「もう・ひとつのペーパー」が「包装のまま」となっているタイプはどうだろうか。

「ひとつ」のペーパーの減り具合が「どの程度だ」と取り換える」という「単純明快な基準」に従えばいいので、もはや「迷う」ことはない。

なにしろ、「2つの残量」を合計を「計算→判断」などという複雑なことをしなくていいのだから。

どちらからでも使える
並行的に減っていく
すると、

ある時、突然!!



使うなど「余計な手間のかかること」はしないだろう。

そのため、「包装のまま」のペーパーは「予備」として、ちゃんと保存されている。

すると、たとえ、「ひとつのペーパー」が、なくなっても、予備のおかげで、「悲劇」を避けられる。

これが「ダメージ・コントロール」の利いた「正しいペーパーの設置法」である。

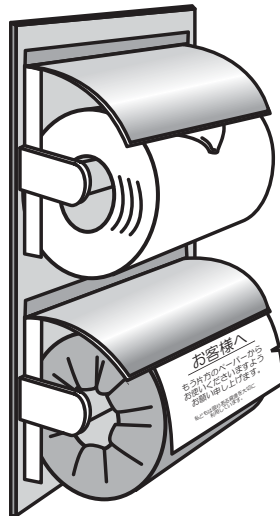
「迷わない化」の改善

「2つのペーパー」が並行的に減っていくタイプだと、「2つ」とも中途半端に減っている場合、「取り換える係の人」は、

- * 「今、取り換えるべきか」
- * 「それとも、次回もいいか」

——とハムレットのような迷い、悩むことになる。

「迷わナイ化」 「迷わせナイ化」は エコロジー的改善



お客様へ
片方のペーパーから
お使いいただきますよう
お願い申し上げます。

私どもは限りある資源を大切に
利用しています。

これもまた、「迷い」が、もたらす多大な「ムダ」である。

とにかく、「仕事における迷い」は「ムダ」や「悲劇」など「諸悪の元凶」である。

一方、「もう・ひとつのペーパー」が「包装のまま」となっているタイプは、どうだろうか。

たとえば、「ひとつ」がなくなっても、予備が確保されているから安心だ。それゆえ、「過剰反応」もない。

また、「ひとつ」のペーパーを使い切ってから、それから「予備」を使うので、「ムダ」は発生しない。

「迷わナイ化」、あるいは、「迷わせナイ化」の改善は「エコノミー的」であると同時、まさに「エコロジー的」な改善でもある。

そのことをアピールするため、なぜ、「ひとつ」のペーパーを包装したままにしているのか——という説明文書を添付しているホテルもある。

「ても化」の改善

ダメージ・コントロール

被害、損害の「食い止め化」

安全化

安心化

不安なし

過剰反応なし

ムダなし

仕事の快適化・適正化

もちろん、トイレの「使用状況」やペーパーの「消費状況」には、変動がある。「想定外の状況」の発生もあるだろう。

だが、「予備のペーパー」が完全に保存されておれば、そのような変動や異常事態にも対処できる。

これが、たとえ「想定外のこと」が発生しても、対応できるようにという「ても化」の改善、つまり、「ダメージ・コントロール」の利いたより良い改善である。

「ても化」の改善で 「過剰反応」の防止

また、「迷い」によって、悲劇が発生して、クレームがついた場合は、必ず「過剰反応」が発生する。

つまり、「取り換える係の人」は「悲劇やクレームの再発」を恐れて、できるだけ早目に取り換えようとする。充分に残量があるにもかかわらず。

改善のレベル・アップへの「より良い改善」

「改善的・改善の質の向上法」は、一発で、「より良い改善」にレベル・アップさせるのではなく、

- ①「とりあえず改善」
- ②「もっと改善」
- ③「さらに改善」

—のように「小さな変更」小変を※「積み重ね」※「組み合わせ」

つまり、「ホームラン」ではなく、ヒットの「積み重ね」と「組み合わせ」が「改善的な改善のレベル・アップ法」

である。

それを「実感↓納得↓理解」してもらには、それらの「事例集」を編集・加工して「教材化」した

- ①「連続改善・事例教材」
- ②「複合改善・事例教材」

—など「レベル・アップ事例教材」の作成と、それらを基にした説明や研修が勧められる。

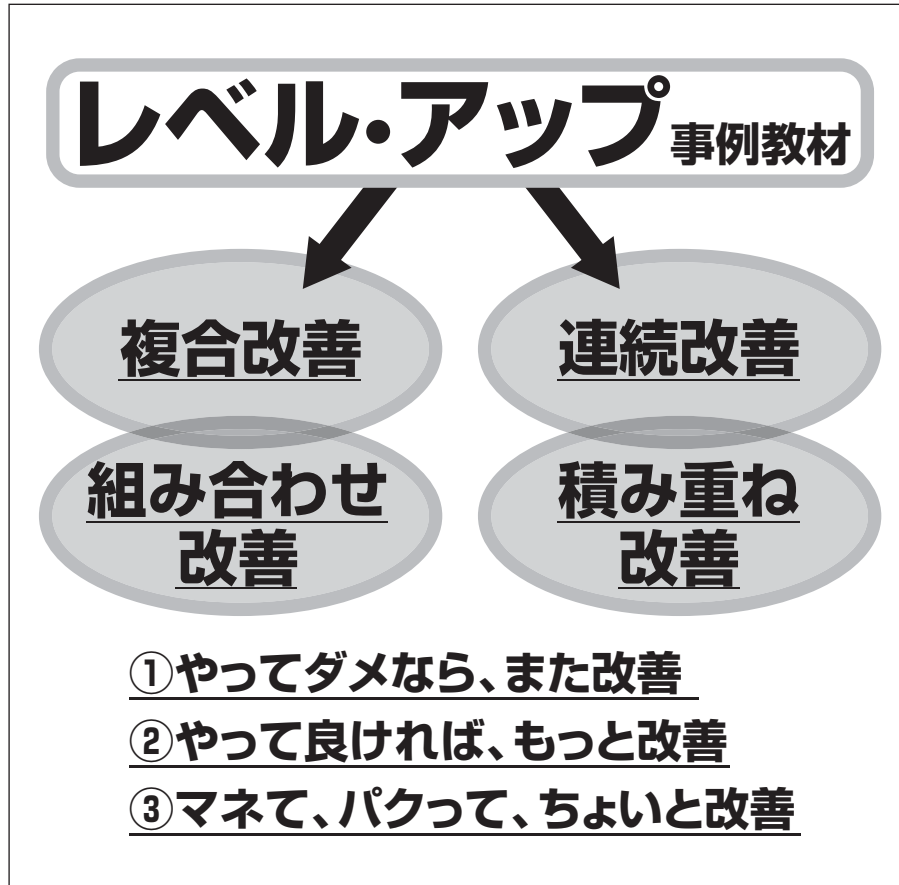
- ①「改善レベル・アップ事例教材」には「3つのタイプ」がある。それは
- ②「やってダメなら、また改善」
- ③「やって良ければ、もっと改善」

- ③「マネて、パクって、ちょっと改善」である。

- ①「やってダメなら、また改善」
- ②「やって良ければ、もっと改善」

改善は最初から「うまくいく」とは限らない。「良かれ」と思ってやった改善が「裏目」に出ることもある。

自分はラクになっても、他人に迷惑をかけることもある。また、ひとつの問題が解決しても、別の問題が発生することもある。



改善が定着していない職場では、「オマエが余計なことをするからだ」といって、くれるんだ」

—などと「改善した人」を責める。このような職場では、やがて、誰も改善しなくなるだろう。

しかし、「改善の盛んな職場」では、そのような場合、
「やってダメなら、また改善」
「それでもダメなら、また改善」
—という声が出てくる。

この世の中には、
「やってみなければ、わからない」
「やってみれば、わかる」
—ということが多々ある。
改善も同様だ。それゆえ、最初から「最善・完全の改善」に囚われると、何もできなくなる。

もちろん、「大掛かりな変更」大変革・変革・革新などの場合は、慎重に、計画的に、取り組まなければならぬ。

だが、「たかが改善」小変は気楽

改善のレベル・アップ

事例教材の3タイプ

① やってダメなら、また改善 それでもダメなら、また改善

「すべての改善」が、一発で、うまくいくとは限らない。
・改善が裏目に出て、改悪となることもある
・また、「別の問題」が発生することもある。

改善マインドのある職場では、そこで
「やってダメなら、また改善」という声が出てくる。
そして、別の角度から、別の方法を考える。

② やって良ければ さらに改善、もっと改善

改善は1回で終わりではない。一発で問題解決されるわけでもない。ある程度は解決されたが、完全ではないことが多い。

「別の角度」から、「別の改善」を積み重ねることによって、
「別の要因」を除去して、
「より良い改善・根本的な改善」に近づくことができる。

③ 他の改善をヒント・参考に マネて、パクって、さらに改善

改善はモノマネ歓迎。良いアイデアをドンドン取り入れるのが改善。他業界・他社・他職場・他者の改善をヒント・参考に、あるいは
マネて、パクって、さらに、もっと改善した事例

に、手軽に、とりあえず、やってみるべきもの。

そして、やってダメなら、また改善すればいい。「改善」小変り小さな変更「ゆえ、いくらでも「やり直し」ができる。

② やって良ければ、もっと改善 やって良ければ、さらに改善

もちろん、すべての改善が裏目に出るとはかぎらない。最初から、うまくいく改善もある。

だが、そこで満足することはない。やって良ければ、もっと、改善すればいい。すると、「やり易化」となる。

やってみれば、さらに改善すればいい。すると、「ラクちん化」できる。

なお、これらは「同一人物」による「レベル・アップ」でなければ——というわけではない。

「別の人」との「リレー改善」、あるいは「バトン・タッチ改善」でもいい。むしろ、そのほうが、もっと、さらに改善が進む。

改善を「やりつ放し」にせず簡単な「改善メモ」に書き出すのは、そのよ
うな「リレー改善」や「バトンタッチ改善」を奨励するためでもある。

③ マネて、パクって、 ちよいと改善

「他者・他職場・他社・他業種
・他職種などの改善」をヒント・参考にして、「自分の仕事」の改善に応用したという事例。

「マネ・パクリ」と言う言葉がイヤなら「他人の知恵・活用改善」と言ってもいい。

それこそ、「〇〇活用」という「改善の定石」における「最もレベルの高い応用・改善事例」である。

「レベルの記入」で

「レベル・アップ教材化」

「事例」をかき集めただけでは、「単なる事例集」に過ぎない。

それらを「選択↓分類」そして、「改善の定石」を記入することで、初めて「改善事例・教材」となる。

「改善のレベルアップ教材」も同様である。それらを「選択↓分類」、そして、「3段階のレベル」、つまり

① 「ない化」(防止)

② 「にく化」(難化)

③ 「ても化」(緩和)

——などの「レベル指標」を記入することで、初めて「改善のレベル・アップ教材」となる。

これらを改善研修に活用すれば

① 「より良い改善」とは何か

② 「改善のレベル」とは何か

③ どのようにレベルアップすべきか
——など「実感↓納得↓理解」できる。