

手っ取り早い改善の顕在化で 改善の継続↓定着化↓活性化

「改善研修」の「①②時間目」のプロ
グラムは、だいたい、

- ①「改善の意味・意義・定義」の説明
- ②「具体的な改善事例」の紹介と研究
である。

つまり、「理論+具体的な事例」の
「組み合わせ」という構成。そのため、
受講者のほとんどは、「②時間目」の
「事例研究」の段階で、

「なんだ、改善は簡単じゃないか」
「その程度の改善で、いいのか」
と、納得してくれる。

- ①「大変」でなく、「小変」である
なりにしろ、「改善」は

- ②「チャチなもの」ほど、良い改善
- ③アタリマエのことをするのが改善
- ④モノマネ・パクリ大歓迎

——なのだから。

そして、「そのような改善」ならば、
自分も実際に、すでに、いくらでも
「やっている・実施している」
と同意してくれる。

☆

ところが、その改善を
「簡単に、書き出してください」
「改善メモに、書いてください」
と、お願いすると、態度が変わる。

誰もが、いっせいに、

「イヤだ」

「忙しい」

「メンドウだ」

「時間がない」

——などと、言い出す。

つまり、「その程度の改善」ならば、
実際、いくらでも「やっている」の
に、それらを「書き出してくれ」と言
うと、イヤがるのだ。

だが、それらの声に負けてしまうと、
「せっかくの改善」が「やりっ放し」に
なってしまふ。

すると、

*「その人だけ」の改善

*「その職場だけ」の改善
になってしまふ。

そして、

*「改善」が拡がらない

*「改善」が続かない

という状況に陥ってしまう。

これほど、「もったいナイこと」は
ない。「改善」小変は、「ちょっとし
た仕事のやり方の変更・工夫」に過ぎ
ないので、

*「二部の人」の改善

*「一時的」な改善

——では、その「成果と威力」を充分
に発揮できない。

「小変」ゆえ、個々の改善の効果は
「たかが改善」にすぎない。しかし、
それらが、「すべての職場」において、
「すべての社員」によって、日常的に、
継続的になされると、その集積効果は
「されど改善」となる。

それゆえ、改善活動の盛んな企業、
あるいは、改善活動が「継続↓定着化
↓活性化」している会社では、

改善はやっているが...



- ① 改善の「実施」
 - ② 改善の「顕在化」
 - ③ 改善の「共有化」
- という「改善のサイクル」が繰り返されてる。

「改善の実施」はカンタン

「改善の実施」そのものは、非常に簡単である。なぜなら、改善は

- ① とりあえず、「デキルこと」から
- ② 「デキナイこと」は後回し
- ③ 「大変」でなく「小変」

——なのだから。

「改善の意味・定義」を理解すれば、「その程度の改善」なら、すでに、かなり、日常的にやっている——と誰もが同意してくれる。

すると、「改善活動」における問題は、「②顕在化」と「③共有化」だけである。

このうち、「③共有化」は、もっぱら、改善事務局など改善を推進すべき部署の仕事である。

だから、「担当者」さえ「共有化」の意義や必要性を理解して、意欲的・積極的に取り組んでくれれば、それで、問題は解決だ。

「改善顕在化」のための

「WHY」⇔「HOW」

だが、「②顕在化」は全社員に係わることゆえ、少しヤツカイだ。どの会社も、「改善をやりっ放し」にせず、「簡単に、書き出してもらおう」ことに、最も苦労している。

なぜなら、

- ① **「なぜ、書き出す必要があるのか」**
 - ② **「どうすれば、簡単に書けるか」**
- という顕在化のための「WHY」と「HOW」をうまく説明できないか、または、その「ノウハウ」が欠如しているからだ。

要するに、改善の「継続⇓定着化⇓活性化」のカギは、改善顕在化の

- ① 「WHY」の「説明⇓納得」

- ② 「HOW」の「習得⇓実践」
- にかかっている。

特に、重要なのは、

「どうすれば、

* 手っとり早く、

* 気楽に、

* 手軽に、

* 簡単に、

* 改善を書き出せるか」ということである。

なぜなら、いくら「WHY」をアタマで理解しても、それが「手間のかかるもの」だと、結局は続かない。

最初はナントカやっつけていても、忙しくなると、ついつい「後回し」になり、やがて、誰もやらなくなる。そして、改善活動は「開店休業」となる。

☆

なぜ、ワザワザ改善を書き出すのか、それは「無意識の改善」を「意識的な改善」に転化するための。

「その程度の改善」など、誰もが、無意識にやっている。だが、それら

を「やりっ放し」では、それでオシマイ。それ以上の発展はない。

ゆえに、「一時的・単発的・偶発的な改善で充分だ。それ以上の改善など不要である」というのならば、ワザワザの改善活動は不要である。

しかし、どの会社でも「せっかくの改善」を「やりっ放し」にしないで、それらを、「次の改善」への起爆剤とすることで、

* さらに改善

* もっと改善

* ずっと改善

——という「継続的な改善」を必要としている。

そのため、多くの会社がワザワザ、「改善制度」という「しくみ」を作り、「無意識改善」を「意識的な改善」に、「偶発的な改善」を「継続的な改善」に「転化⇓発展」させようと改善推進という「しかけ」を展開している。



改善は「100字以内・3分以内で 簡単に手っ取り早く書き出せる」

「簡単な改善」を、手っとり早く、簡単に書き出すのは、難しいことではない。

改善の「書き出し」は「3分間」でできる。いや、「3分以内」でできる。ゆえに、「改善の顕在化」には「3分以上」の時間をかけてはならない。

なぜならば、「改善用紙の記入」に必要なことは

- ① 改善前(問題点)
- ② 改善後(対策)
- ③ 効果

——の3点だけである。

「改善用紙の様式」には、各社それ

ぞれのスタイルがある。だが、最低必要なのは、この「3項目」だけである。

もちろん、これらを詳しく書こうとすれば、いくらでも書けるだろう。だが、「改善」は、けっして、詳しく書いてはならない。

詳しく書かれると、「読む」のに時間がかかる。つまり、「書く方」にも「読む方」にも、お互いに「多大な時間」がかかる。こんな「ムダなこと」は断固として「やめる」のが改善だ。

☆

改善用紙の「3つの各欄」は、それ

ぞれ「100字以内」、つまり、「合計三〇〇字以内」がベストである。

もっとも、改善は「ベスト」に囚われてはならないので、少し譲歩しても「百文字以内」とすべきだ。

けっして、「百字以上」、書いてはならない。「百字以上」書かれている改善用紙は「減点」すべきだ。それは、「貴重な時間」のムダ使いなのだから。

とにかく、「報告は簡単・簡潔に」というのが業務の原則である、ならば、「業務改善・報告書」も、その原則に従って、「百字以内」で、簡単・簡潔に書き出すべきだ。



「百文字・以内」ならば、どんなにゆっくり書いても、「3分」はかからないだろう。

「要するに」と呟き、

「要点」を書き出す

では、改善を「百字以内・3分以内」で書き出すには、どうすればいいか。それは、「要するに」という言葉を呟きながら書くこと。「要するに」と呟くと、文章が短くなる。

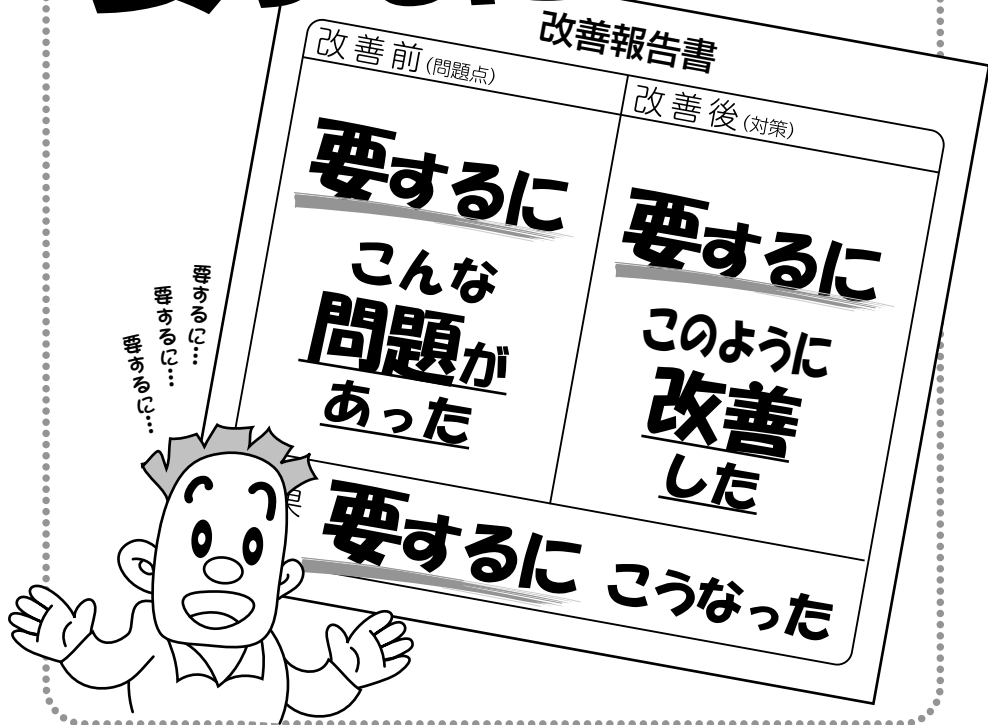
「要するに」で、要点が明確になり、文章が圧縮されるので、百文字以内に収まってしまう。

☆

ところが、このように、改善は

- ① 「要する」とつぶやきながら、
 - ② 「100字以内」で
 - ③ 「3分以内」で
- 手っとり早く、書くべし——と説明すると、必ずといっていいほど、「せっかく書くのだから、やっぱり、

要するに—



しかし、このようなことを、いくら説明しても、「言葉だけ」では、なかなか理解されない。

「そうは言っても——」

「実際は——」

という声が出てくる。

だが、「改善の指導・説明」は、けっして「言葉だけ」ではない。必ず、「具体的な事例・実例」が伴う。

それによって、誰もが、改善は簡単なほうが、わかり易い

- ◎ 一〇〇字以内で、充分にわかる
- ◎ 3分以内で、書ける

ことを「実感↓理解↓納得」できる。

たとえば、次頁は、ある会社の改善用紙である。「多くの文字」がぎっしり書かれており、見るのもイヤになるだろう。

いったい、「何」を、どうしたのか。「どのような改善」なのか、サッパリわからない。読んでみると、アタマ

☆

詳しく書いたほうがいいのでは——という意見が出てくる。

だが、改善は、けっして詳しく書いてはならない。なぜなら、「改善」は「簡単なこと」だから。

「簡単なこと」を詳しく書かれると、何がナンだかわからなくなる。改善の「要点」がつかめなくなる。

「簡単なもの」は、簡単に書くのが、最もわかり易い。

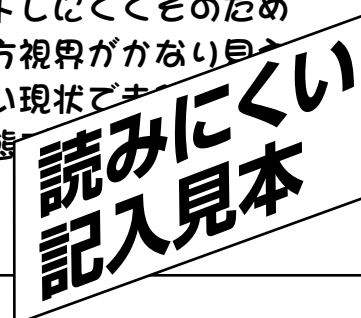
だが、このような説明に対しても「やはり、詳しく書かないと、わかり難い改善もあるのではないか——」という反論が出てくる。

もちろん、そのような改善もあるだろう。だが、それは「例外」である。野球でも、「ヒット」を打つつもりが、ホームランになることもある。そんな場合は、「例外対応」として、詳しく書いてもいい。

だが、改善の大多数は「小変」である。とにかく、「簡単なもの」は「簡単に書く」のが、最もわかり易いのだ。

要するに...

改善前(問題点)	改善後(対策)
ヘルメットに雨が付着し 前方が見えにくく 危険だった	前面に シリコンを塗布した
 <p>簡単・記入見本 (絵や図を簡単に)</p>	
効果	風圧で水滴が飛び、よく見える。 安全に運転できるようになった。

テーマ： ヘルメット前部透明防風板にシリコンエックスの塗布	
現 状 雨降りの時ヘルメット前部防風板に水滴が付着し前方 がかなり見えにくい状況であり、雨降りになるといつ も危険が付きまわっている状態で走行している現状で あるため透明板にシリコンエックスを塗布する。	
改善前	改善後
雨降り時ヘルメット前部 プラスチック製防風板に 雨が付着し、その水滴が 落下しにくくそのため 前方視界がかなり見え にくい現状である。	自動車のフロントガラス に使用して、かなりの効 果があったためヘルメッ トの前部透明防風板にシ リコンエックスを(市販の もの)を塗布して8月に 3回か4回塗布し、シリ コンをしみ込ませ現在も 十分に効力がある。
	

手つとり早く、書き出すのがいい。

簡単な「改善メモ」が「次の改善」につながる

「改善の顕在化」とは、けっして、「正式な文書」や「詳細な書類」を作成するという意味ではない。

むしろ、「改善メモ」といった感覚でいい。「メモ」なら、さっと、気楽に、手軽に、手つとり早く、書き出すことができる。

「簡単な改善」なら、誰でもやっている。それらを「やりっ放し」にせず、「改善メモ」として、「要点だけ」を書き出せばいい。

それら「改善メモ」を集めれば、即座に「改善メモ・事例集」ができる。それが「ヒント」になり、「参考」になり、「次の改善」につながる。

たった「それだけ」のことが改善を「継続→定着化→活性化」させる。

が痛くなる。

だが、この「改善の前身」は非常にスグれたものである。バイクで外回りしている社員が、雨の日、ヘルメットに雨滴がかかり、見難いので、撥水剤を塗ってみたところ、視界が良くなり、安全になったという改善。

せっかく、「優れた改善」をしているのに、それをウダウダ、ダラダラと書いているから、読みにくく、わかりにくい。

これを「要するに——」と眩きながら、書き直してみると、次頁のような記入見本になる。

これなら、一目で、

- ◎見やすくなった
- ◎安全になった

——という「改善の要点」を「把握→理解」できる。

☆

このように、「改善」は、

- ◎より「少ない文字」で、
- ◎より「短い文章」で、

改善の顕在化の実習

6分で二件の改善を書き出す

実際に、簡単に書き出された「簡単な改善用紙」の实物を見せても、納得しない人がいる。

そして、

「現実には——」
「実際は——」

などと言い出す。

現実には、実際に、実施され、それを「書き出した用紙」の現物を見せているのに。世の中には、その「現物」を直視しないで、その「現実」を受け入れない人がいる。

そのような人には、いくら説明しても、いくら「現物」を見せてもムダ。

それら「実際の現物」から目を反らし、「現実」を受け入れようとしないのだから。

そのような人には、実際に、改善を「3分以内」で、「100字以内」で書き出してもらおうしかない。

実際に、自分自身で、やってみれば、一発で、「実感↓納得↓理解」できる。

「他社・他職場・他人」の、実際の「改善事例」をいくら見せても、いくら説明しても、納得しなかった人でも、「自分自身の体験」なら、すぐ実感↓納得できる。

「自分のやった改善」を、実際に、書き出してみると、今まで30分以上説明しても、けっして理解しなかった人でも、わずか「3分」で、完全に納得してくれる。

☆

「企業内・改善研修」や「公開・改善セミナー」の場合、

- ① 「改善の意味・定義」の説明
- ② 「具体的な改善事例」の紹介
- ③ 「改善の書き方」の説明

——の後、左頁ような「上下で2件の改善が書ける用紙」を配る。

そして、「6分間」で、今までの「自



改善前 (問題点)	改善後 (対策)
(絵や図を簡単に)	
効果	



改善前 (問題点)	改善後 (対策)
(絵や図を前)	
効果	

さあ
この用紙に
書いてみよう!

分たちの仕事」や「自分たちの職場」における「実施済みの改善」を「2件」書き出してもらう。

「100字以内」が 読み易く・わかり易い

だいたい「5分」くらい経過すると、かなりの人が、「2件の改善」を書き終えてヒマそうにしている。

そのような人には、「1件あたりの文字数」を数え、それを用紙の片隅に記入してもらう。

研修後に、「改善用紙」を回収して集計してみると、それらのほとんどは「五〇〜一〇〇文字」で書かれている。

そのくらいの「文字数」でも、

- ①何を、
- ②どうして
- ③どうなったのか

——という「改善の要件」は、十分にちゃんと理解できる。

☆

もつとも、いくら、事前に、

- ①簡単に、
- ②百字以内で、
- ③メモ感覚で、

——と、くどいくらいに説明していても、それでも、やはり、「大量の細かい文字」で、ぎっしりと、ダラダラ書いている人もいる。

だが、その「詳細に書かれた改善」と、「百字以内で簡単に書かれた改善」を比べてみると、どちらが

*読み易いか

*わかり易いか

——そこには「議論の余地すら」ないくらい、誰が見ても、一目で、否応なしに「実感↓理解↓納得」できる。

☆

「6分・経過」したところで、書きかけの人にも記入を中止してもらい、「2件、書いた人」

「1件、書いた人」

——と質問する。

すると、だいたい「7〜8割」くら

いの人が「2件・書いた」と挙手してくれる。

このように、簡単に「記入方法」を説明しただけで、いきなり

「さあ、改善を書き出してください」「改善を2件、書き出してください」と言っても、かなりの人が、ちゃんと「2件」書き出してくれる。

日本JR協会では、約三十年間にわたり「企業内・改善研修」や「公開改善セミナー」を実施している。それには、必ず、この「6分で2件の改善の顕在化・実習」が含まれている。

その結果は、どの企業でも、どの会場でも同様である。かなりの人が、ちゃんと「2件の改善」を書き出している。

これが「現実」である。これが嘘偽りのない「事実」であることは、改善研修の受講者全員が、「証言」してくれるだろう。

また、6分間で「1件」しか、書き出せなかった人でも、実際に、鉛

改善報告書

改善後(対策)

効果

6分あれば2件書けるヨ!

このように改善した

改善は3分以内で書き出せる

こんな問題があった

こうなった

筆が動いていた時間そのものは、けっして3分もかかっていない。

ただ、いきなり、

「さあ、改善を書き出してください」

「改善を2件、書き出してください」

——と言われたので、

「何を、書けばいいのか」

「どんな改善が、あったらどうか」

——を考えるのに時間を食ってしまったにすぎない。

あるいは、「1件の改善」は書き出したが、「もう1件の改善」が、うまく思い出せなかっただけに過ぎない。

いずれにしても、「書くべき改善」さえあれば、それらを「書き出すこと」そのものは、けっして、「3分以上」かからない。

それは、実際に、自分自身で、この「6分で2件の顕在化・実習」をやってみれば、いやおうなしに「実感↓理解↓納得」される。

毎月二件の改善の書き出しは 仕事のやり方の定期点検

「6分で2件の改善書き出し実習」を実際に、自分自身で、やってみると、「6分間」は、かなり長い時間であることがわかる。

そして、「自職場にて、今までに実施された改善」を思い出し、書き出すことによって、

「自分も、改善をやっている」

「自職場でも、改善がなされている」ことを発見する。

今まで「見過ごしていた改善」や「無意識にやっていた改善」に気づくことができる。

すると、「実習のための6分間」は、

「仕事とは別の、余計な時間」だっただろうか。

それとも、「自分の仕事のやり方」を見直してみる「絶好の機会」だっただろうか。

☆

つまり、「月に1件、自分の改善を書き出す」ということは、すなわち、「月に1回、自分の仕事のやり方を定期的に見直す」——ことを意味している。

この「定期的・定期化」ということが重要だ。「仕事のやり方」の「見直し」を「定期化」していないと、忙し

くなると、ついつい

* 「そのうち、見直す」

* 「いつか、見直す」

* 「やがて、見直す」

などと、「そのうち、いつか、やがて」の連発となる。

そして、「仕事のやり方の見直し」は「後回し」となり、気づいてみたら、いつのまにか「惰性的な仕事のやり方」を、ずっと続けていた——ということにもなりかねない。

「仕事のやり方」の

「定期的点検」が改善へ

我々は、いつも仕事に追われている。仕事は、次々にやってくる。とにかく「目の前の仕事」を片付けなければならぬ。

昔は、それでもナンとか、なった。変化の少ない時代には「仕事のやり方」も、かなり固定化されていたので、「指示されたことを、やればいい」「指示どおりに、やればいい」「余計なことをするな」

——といった「仕事のスタイル」でも通用していた。

だが、今日のように「変化の激しい時代」には、

◎ 「もう、やらなくてもいいこと」

◎ 「もっと、簡単な方法」

◎ 「もっと、効率的な方法」

——などが、次々に発生している。それらに気づかず、

「昔から、このようにしている」

「以前から、こうしているから」

「このように、指示されたから」

仕事の定期点検

毎月・1件・改善の顕在化

目的

惰性

ひとつの方法に囚われる

改善

より良い手段・方法にカエル

改善 = 小変 の

最低 件数 目標 = 月 1 件

- * 「月 1 件」 = 全業種・全職種・全社員すべてに共通
- * 「月 1 件」 = 全社・全部門に共通の「最低ライン」
- * それ以上の「件数設定」は、各職場の状況に応じて、各部署、あるいは各人の自主的な目標設定に任せる

改善活動とは、全社員に対して、「惰性的な仕事」でなく、常に、「より良い仕事のやり方」を考え、工夫することを期待→奨励→推進するための「しくみ&しかけ」である。

「最低件数目標」とは、各人が「自分の仕事のやり方」について、定期的に、「考え→見直し→工夫」する**頻度の期待値**である。

一般的に、「通常の仕事」は「月・単位」でなされている。給料も月給で支給されている。「仕事の見直し→改善」の頻度も、それに合わせ、月単位とするのが自然であり、合理的。

「件数目標 = 月 1 件」は、各人が、**毎月**、定期的に、「自分の仕事のやり方」を「見直し→改善」することを会社が「期待→奨励→推進」していることを意味している。

間違っても、**年 1 件**などを目標としてはならない。それは次のような「誤ったメッセージ」の発信となりがねない。
 * 年に、1 回だけ、「見直し→改善」するだけでいい。
 * 「1 年がかり」で取り組むような「大変」なものでなければならぬ。

「月 1 件」とすれば、「改善 = **小変**」とは「毎月の頻度」でデキル程度の「ちょっとした工夫」と理解される。

—— などと言って、

- * 「非・効率的な方法」で
- * 「時代遅れのやり方」で
- * 「不要になっていていること」を、いつまでも、やり続ける。これほど「愚かなこと」はない。
- それで、
- * 遅れたり
- * 間違ったり
- * 迷ったり
- * イライラしたり
- * バタバタしたり

—— など、これほど「ムダ」なことはない。
 ゆえに、

「せめて、月に 1 度くらいは、自分の仕事のやり方を、定期点検しよう」というのが改善活動の主旨である。
 それが、多くの会社において、「月に 1 件、自分の仕事の改善を書き出そう」という「改善の定期的・顕在化」、つまり「改善活動」が展開されている理由である。

「なぜそれ」から

「自分のための改善」へ

改善活動は、改善の

- ① 実施
- ② 顕在化
- ③ 共有化

—— のサイクルから成り立っている。そのうち、「せっかくの改善」を「やり放し」にしないで、「簡単な改善メモとして書き出す」という「顕在化」に対する抵抗が強い。

「月・1 件」などの「件数目標」がある会社では、必ずと言っていいほど「やらされ」という被害妄想的な声が出てくる。

その原因は「会社」と「社員」の双方にある。まず、会社は

「何のために、月 1 件なのか」—— という理由を説明していない。

愚かな会社になると、ただ単に「同業他社も、そのくらいだから、我社も負けずに、月 1 件くらい」

—— などと説明している。

それに対して、社員のほうも、「何のために、毎月 1 件、自分の仕事の改善を、ワザワザ書き出す必要があるのか」

—— ということを、自分自身で考えようともしない。

ただ単に

「会社が、出せというから」「会社が与えた目標だから」「会社からのノルマだから」などと言って、「自分のアタマ」で考えること放棄している。

要するに、「やらされ」という被害妄想的な言葉は双方の「思考停止」からもたらされている。

☆

左頁は、自分で考えて、「やらされ」から脱却するための「改善件数」に関する「理論的根拠」である。