

手っとり早い改善・実施講座②

# 「改善の方向」と 「改善のレベル」の研究

「より良い改善」への  
「より良い指導&アドバイス」には  
「改善の方向」と「改善のレベル」の両面が必要。

## 第1章

改善のベクトル  
「改善の方向と量」に関する考察……………4

## 第2章

「修繕」から「改善へ」  
「現象対策」から「原因対策」へ……………10

## 第3章

「小変」は「どの程度」のものか？  
「小変」の「3つの目安」……………16

# 改善の「方向と量」に関する考察

「ベクトル」というなにより、難しい言葉がある。一般的には「ベクトル合わせが必要だ」

「ベクトルが合っていない」

——などと「方向・指向」の意味で使われている。

しかし、厳密には、ベクトルには「方向・だけ」でなく「量」大きさ・程度」などの両面を含むものである。

よって、「改善のベクトル」と言う場合には、

- ①「どの方向」を目指しているか
- ②「どの程度」のものか

——という「方向」と「量」の両面を考慮しなければならない。

「<math>N\rightarrow M</math>」と

「<math>M\rightarrow N</math>」の方向の違い

「改善の方向」に関しては、マズ、

\*「くろう」⇨「苦勞」

\*「くふう」⇨「工夫」

——が対比される。

「くろう」と「くふう」は、わずかに「二字の違い」に過ぎない。しかし、その「方向」はまったく「逆」である。

「くろう」⇨「苦勞」とは問題に対して

\*「ガンバリ」

\*「ガマン」

\*「精神力」

\*「気合い」

\*「根性」

——などで「立ち向かう」こと。

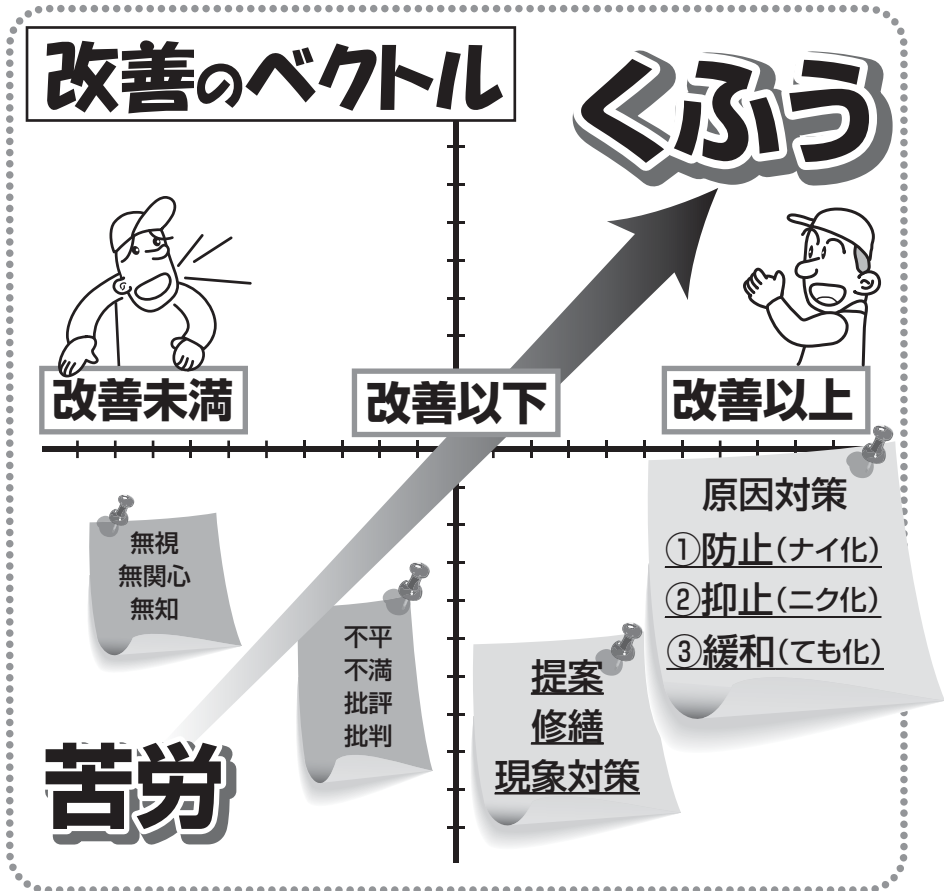
もちろん、「問題」を無視したり、

「問題から逃避する」よりは、立派な姿勢である。

また、「日常的問題」のほとんどは

とにかく、「ガンバリ・ガマン」で、な

んとかなる。



しかし、そこに「やり方の工夫」がないので、同じような「ガンバリ・ガマン」を、いつまでも、続けなければならない。

しかも、生身の人間の「ガンバリ・ガマン」には限界がある。そのため、「くろう」による「問題対処法」は、やがて破綻する。

いくら、「間違えない」ように、

\*「ガンバリます」

\*「気をつけます」

\*「注意します」

\*「徹底します」

——などと言っても、「注意力」には限界がある。

そのため、いくら頑張っても、気をつけても、注意しても、徹底しても、いつか「間違い」が発生する。

このような場合、たいてい「2度と繰り返さないように」

「再発防止に努めます」

——といった謝罪がなされる。しかし、

# くふう

工夫

||

## やり方の変更



# くるう

苦勞

||

## やり方の変更なし



重大な災害や事故に関して、よく「教訓を風化させてはならない」などと言われている。

だが、時が経てば、ナニゴトも風化していく。人々の記憶は薄れていく。どんなに「立派な教訓」も、やがて形骸化して、「再発防止」には役立たなくなる。

「やり方」の変更が  
「工夫」≡「くふう」

それに対して、「くふう」≡「工夫」は「やり方の変更」によって問題に対処する。

すなわち、

◎「間違えない」ように、

\*「気をつける」

\*「注意する」

\*「徹底する」

——のではなく、

◎「間違えられナイ化」

◎「間違えない化」

◎「2度と繰り返さないように」

\*「ガンバリます」

\*「気をつけます」

\*「注意します」

\*「徹底します」

——という「対応策・だけ」では、やはり、「同じこと」が2度も、3度も、いつまでも繰り返されることになる。

もちろん、しばらくの間は、少なくとも「緊張感」が持続している間は「間違い」も防げる。

だが、「人間の緊張」はいつまでも続かない。気が緩んだ時、また「同じ間違い」が発生する。

もちろん、「重大な間違い」にて、「莫大な損害・被害」となった場合、まさに、「肝に銘じて」などという「真剣な対応」もなされる。

しかし、その場合も、「担当者」が変わると、「元の木阿弥」となってしまう。いくら、厳重に「申し送り」をしても、「他人の肝」にまでは、何も書き込めないからだ。

## 問題から改善へ 問題解決への方向 &

# レベル3段階

### 1) 改善・未満

- ① 問題に気づかない (無知・無関心)
- ② 問題に気づいているが無視

\* 問題に無知・無関心、あるいは問題を無視

### 2) 改善・以下

- ① 不平・不満・批判・批評
- ② 問題への提案・提言
- ③ 現象対策の実施＝修繕

\* 問題を認識→何らかの反応・アクション

### 3) 改善・以上

- ① 防止 (ナイ化) = 防止・廃止 = 根本的解決 (最善)
- ② 難化 (ニク化) = 問題を少しでも減らす (次善)
- ① 緩和 (ても化) = 食い止め化・波及防止

\* とりあえず、デキルことから、改善の実施

\* とにかく、「デキルところまで」の改善の実施

◎「間違えニク化」  
——などといった具体的な「やり方の変更」や「仕組みの変更」などを伴っている。

「変更の程度」は  
「3段階」に分けられる

「やり方」を変えるのが工夫だが、「やり方の変更の程度」は大まかに次の「3段階」に分けられる。

- ①「大変」(大規模な変更)
- ②「中変」(中規模の変更)
- ③「小変」(小規模の変更)

そのうち、改善は「小変」である。つまり、「仕事のやり方」を「小さく、少しずつ変える」のが改善である。

ちなみに、「大変」には「改革・変革・革新・イノベーション」などの用語が用いられている。

「中変」は「ひとりでは、なかなかできない・難しい」という程度の変更ゆえ、「QCサークル」や「チーム」など、

「集団での取り組み」が勧められる。また、「思いつき」では解決できない問題ゆえ、「QC七つ道具」などをはじめ様々な「改善技法」の活用が必要となる。

「問題」から  
「改善」までの3段階

改善とは「問題解決」だが、その「問題への気づき」や、それに対する反応や対処法も、やはり、次のように「3段階」にわけられる。

- ①「改善・未満」
- ②「改善・以下」
- ③「改善・以上」

☆

「問題」がなければ、ワザワザ改善する必要はない。また、たとえ、問題があっても、それに気づかなければ、改善の必要を感じないだろう。

また、問題に気づいても、それらを無視すれば、やはり、改善は不要だろ

う。この状態こそ、まさに「改善・未満」に他ならない。

さらに、問題に気づいても、それに対する反応もいくつかの段階がある。初期段階では、単なる「不平・不満」や「批判・評論」に過ぎない。

だが、そのうち「具体的な解決方法」や「対策案」などの「提案・提起」につながっていく。

それらは「実施済み改善」ではないが、「改善」にかなり近づいているという意味で、ここではあえて「改善・以下」としておこう。

そして、「デキること」からの着手によって、「改善・以上」となる。なお、「実施済み・改善」のレベルも、その程度によって次のような「3段階」に分けられる。

- ①防止 (ナイ化) = 最善
- ②抑止 (ニク化) = 次善
- ③食い止め (ても化) = 次々善

# 「修繕」から「改善」へ 「現象対策」から「原因対策」へ

改善の「第一定義」は、

◎「任務目的」を

「より良く達成する」ための

「より良い方法への変更」

「より良い手段の選択」である。

☆

それを、簡単に、わかり易く言えば

「仕事のやり方」を「変える」ということだ。

ゆえに、そこに何らかの「やり方の変更」がなければ、それは、けっして改善とは言えない。

たとえば、改善活動の初期段階では

多くの会社で、

\*「散らかった」ので「片付けた」

\*「乱雑」だったので「整理した」

\*「汚れていた」ので「拭いた」

\*「間違えた」ので「訂正した」

\*「不要なもの」を「捨てた」

\*「壊れた」ので「修理した」

——などといった「改善メモ」改善報告書」が多々提出される。

もちろん、そのような「不都合」なことを放置したままより、「捨てる・片付ける」などの「行為」のほうが、はるかに好ましい。

だが、これらは改善ではない。なぜなら、そこに「やり方の変更」がないからだ。

「修繕」は

「改善」ではない

そのため、「不要なもの」を捨てた時には、棚や部屋がキレイになったとしても、しばらくすると、また、「不要なもの」が溜まっていく。

そして、またしても「不要なもの」を捨てる——という行為を繰り返さなければならぬ。

つまり、

①「不要なもの」が「溜まる」

②「不要なもの」を「捨てる」

——という「まったく同じこと」や「同じレベルのこと」が、いつまでも繰り返される。

そのような場合、改善に「奨金」を払っている会社では、

\*「散らかった」↓「片付けた」

\*「汚れた」↓「拭いた」

\*「壊れた」↓「修理した」

——などという「同じような行為」の繰り返しに、毎回、奨金を払うのは、「オカシイのではないか」

——という声が出てくる。

まさに、「正論」である。なぜなら、これらの事例は「修繕」に過ぎない。けっして、「改善」ではないからだ。

☆

「修繕」と「改善」は似てはいるが、根本的には、明らかに「異なる」ものである。なぜなら、

## 仕事のやり方

変更あり  
**改善**

変更なし  
**修繕**

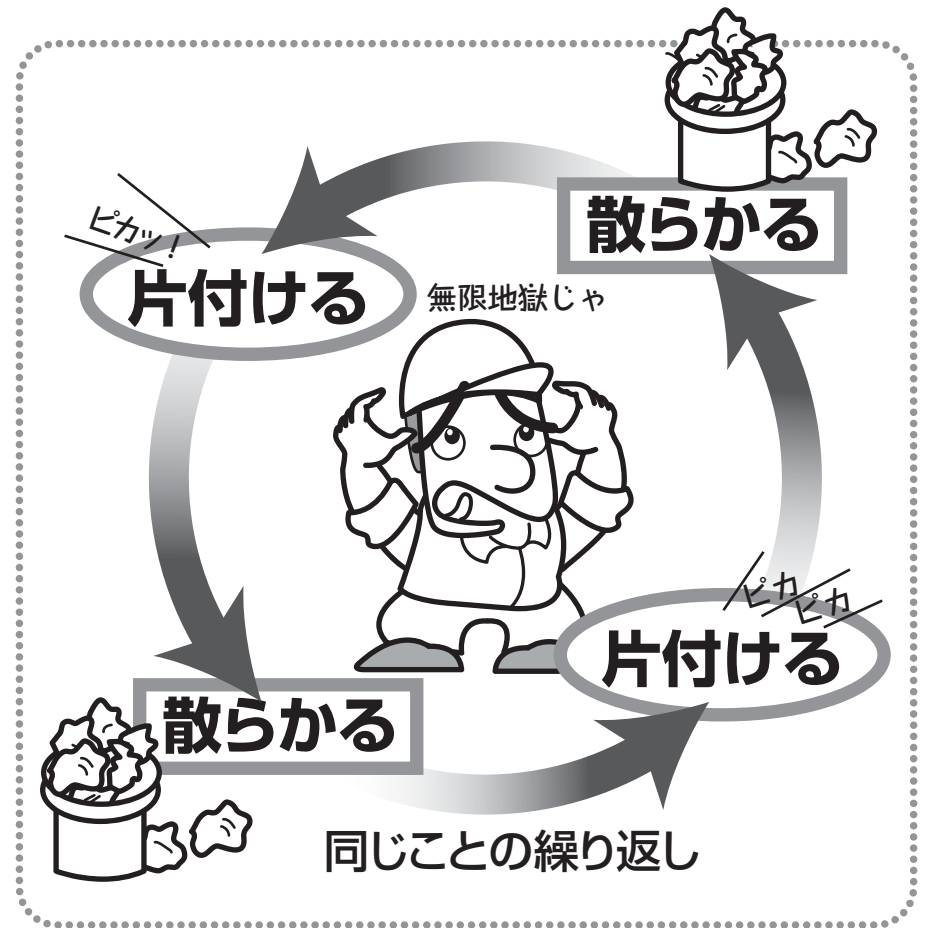
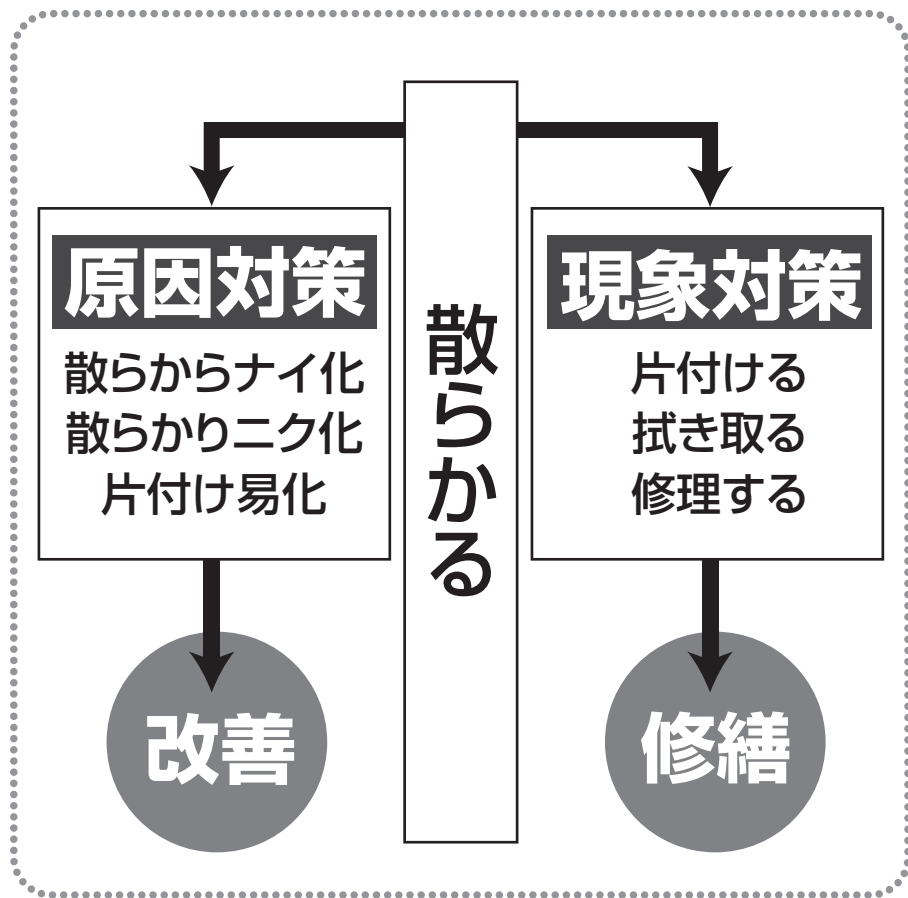
原因対策



現象対策







\*「修繕」＝「現象・対策」  
 \*「改善」＝「原因・対策」  
 ーだから。  
 つまり、「不要なもの」が溜まって「乱雑・不快・邪魔になる」という「不都合な現象」に対して、「不要ものを捨てる・片付ける」などという「動作や行為」は「現象対策」に過ぎない。  
 もちろん、たとえ、「現象対策」であっても、何もやらないよりはマシだ。「散らかったまま」よりは、片付けるほうがいい。  
 しかし、  
 \*「不要品が溜まる」  
 \*「散らかる」  
 \*「汚れる」  
 \*「壊れる」  
 ーなどという不都合の「原因」への対策がないので、しばらくすると、また同じような状況となる。  
 そして、また  
 \*「不要品を捨てる」  
 \*「片付ける」  
 \*「拭きとる」  
 \*「修理する」  
 ーなどの「動作・行為」を繰り返さなければならない。  
 「修繕」は  
 「改善の芽」である  
 もっとも、「改善活動の初期段階」では、このような「修繕」も、認めることもある。  
 なぜなら、少なくとも、そこには  
 ①「問題」への「気づき」  
 ②「問題」への「対処・対応」  
 ーという最も重要な「改善の芽」があるからだ。  
 せっかくの「改善の芽」を、「それは修繕に過ぎない」「それは改善ではない」と言っ、摘み取り、切り捨て、踏みこぶるのは、けっして「改善的な対処法」ではない。

「改善の芽」修繕」を改善の方向に導き、育て、やがて「花を咲かせる」のが「改善的な指導」である。

「修繕」では

「進歩・発展・成長」がない

ところが、「改善」と「修繕」を明確に区別していない会社では、

\*「不要なものを捨てた」

\*「片付けた・整理した」

\*「拭いた・キレイにした」

——という行為や動作に対して、

「やらない」よりは、「やった」ほうがいい——などの理由で、改善と認めてしまう。

しかし、それは「その人の成長」を止めてしまうことになる。少なくとも、「改善能力の開発」を阻害する。

なぜなら、そのような単なる「動作・行為にすぎないもの」が「立派な改善」だと認められると、その人は、それで満足してしまう。

そして、いつまでも

\*「不要品が溜まる」↓「処分する」

\*「汚れる」↓「キレイにする」

\*「散らかる」↓「片付ける」

\*「壊れる」↓「修繕する」

——ということを繰り返す。

少なくとも、

◎「不要品」が

\*「溜まらナイ化」

\*「溜まりニク化」

——するには、どうすればいいのかわからない。「改善的な方向」への発想が生まれてこない。

初期段階では、とりあえず、「現象対策」も認める。しかし、「認めっ放し」ではダメ。それでは修繕レベルで満足し、「真の改善」への進展がない。

☆

ところが、それら「修繕レベル」のものは「真の改善」ではないと、明確に釘を刺した上で、その次の段階として「改善」原因対策を求める指導がなされるとどうだろうか。

次には、多少なりとも

◎「汚れナイ化」

◎「壊れナイ化」

◎「散らからナイ化」

——という「改善的な方向」へアタマが働き始める。

もちろん、常に「ナイ化」という「最善の改善」が実施できるとは限らない。その場合は

\*「汚れニク化」

\*「壊れニク化」

\*「散らかりニク化」

——という「改善の改善」でもいい。

もつとも、仕事の内容や状況によって、どうしても「ナイ化」も「ニク化」も難しいこともある。

その場合は、たとえ、汚れても、壊れても、散らかっても

☆「拭き取り易化」

☆「なおし易化」

☆「片付け易化」

——など「ても化」（緩和・食い止め化）というレベルの改善でもいい。

## 修繕と改善の違い

修繕＝現象対策

改善＝原因対策

製品のキズを修復、文書の間違い訂正など  
これらは修繕にすぎない。原因対策がないからだ。

原因が除去されないので、また、「同じような問題」が  
発生、そして、また「同じような修繕」が必要となる。

修繕＝やり方の変更なし

修繕＝同じことの繰り返し

改善は

「なぜ、キズがつくのか」

「なぜ、間違うのか」——と、原因を追及し、  
原因を除去する。ゆえに、「原因除去の程度」に  
応じた進歩やレベルの向上が伴う。

改善＝やり方の変更あり

改善＝進歩&レベル向上あり

# 「小変」とは「どの程度のものか？」 「小変」の「3つの目安」

経営には、「大変・中変・小変」の3つのサイズの「変革・変化・変更」が必要だ。

多大な投資やリスクを伴う「大変」なことは、計画的に取り組まなければならない。

だが、「仕事のやり方」を「小さく変える」小変は、日常的に、気楽に、手軽に、手つとり早くできる。

すると、  
\*どの程度が「小変」なのか  
\*どこまでが「小変」の範囲か  
——といった質問が出てくる。

「小変・中変・大変」の範囲は各人の「地位・能力・経験」によって、それぞれ異なる。

たとえば、初めて海外旅行する人はそれは「大変」なことだろう。だが、そのような人でも、その後、何回か、海外に行っているうちに、「中変」になり、そのうち、「小変」になってしまうかもしれない。

☆  
また、「改善にはどの程度までの費用が許されるのか」という質問もある。

これも、それぞれの企業の「業種・規模・風土・経営状況など」によって異なる。

☆  
とは言うものの、「全員参加の改善活動」を推進するには、「どの程度が改善」小変の範囲か、誰でもわかるような「基準」が必要だ。  
そこで、次のような「3つの目安」が勧められる。

- ①「頻度」による目安
- ②「上司権限」による目安
- ③「獎金」による目安

## 小変 中変 大變

の範囲と区分基準

- ◎「小変」とは「どの程度」のものか？
- ◎どこまでが「小変」の範囲なのか？
- ◎「小変・中変・大變」の区分基準は？

## 大變 中變 小變

の範囲は各人の

## 地位 能力 経験

によって異なる

「改善=小変」の「3つの目安」

- ①「頻度」による目安
- ②「上司権限」による目安
- ③「獎金・賞金」による目安



## 頻度による「小変」の目安 毎月、ムリなくできる程度

「小変」とは「どの程度」のものか。その「目安」のひとつは「月1件」という「件数基準」＝「頻度基準」である。つまり、「毎月1件、ムリなくデキルような工夫・変更」が「その人」にとっての「小変」の範囲である。

☆

「毎月デキルようなこと」となると、それは、けっして「大変なこと」でも、また「中変なこと」でもない。

「その人」にとって「大変なこと」は「1年以上」、あるいは「数年」かけてやるようなものだろう。

また、「中変なこと」とは、だいたい「数ヶ月」くらいかけて、取り組むべきものである。

「QC活動」で「数ヶ月」、あるいは「半年くらい」で、「1件のテーマ」に取り組むことが勧められている。それは、まさに「QC」＝「中変活動」であることを意味している。

☆

「件数目標」による  
「小変イメージ」の共有化

改善活動の初期の段階で、

「最初から毎月1件はムリだから」

——などと言って「年1件」あるいは「年数件」などを「件数目標」とする会社がある。

だが、それは大きな間違いだ。なぜなら、「年1件」と聞いた瞬間、ほとん

どの社員は  
「1年もかけてやるスゴイこと」  
「年に1回だけ改善すればいい」  
——という「誤ったイメージ」を持つてしまうからだ。

また、上司も、

「1年かけて、じっくり取り組み」など「誤った指導」をしてしまうこともある。

そして、部下からの「簡単な改善」＝「小変」の提出に対して、

「1年もかけて、この程度か」

——などと言って、それらを否定・拒否・拒絶してしまう。

☆

「改善」＝「小変」＝「日常的なちょっとした工夫・変更」を求めるのなら、その「件数目標」は、最初から、最後まで、一貫して「毎月・1件」を掲げるべきだろう。

それは、「毎月、ムリなくデキルようなちょっとした工夫」——というメッセージの発信に他ならない。

## 改善＝小変の範囲の目安

①頻度 ②上司権限 ③奨金額

## ①頻度の目安

# 毎月1件

毎月 1 件ムリなくデキル

ちょっとした工夫・変更が、「その人」にとっての

「小変＝改善」の範囲である。

「毎月デキルこと」は **大変** や **中変** ではない。

◎ **大変** = 1年～数年かけてやるべきこと

◎ **中変** = 数ヶ月かけて取り組むべきもの

「改善＝小変」＝「ちょっとした工夫・変更」を求めるなら、件数目標は、最初から最後まで

一貫して「毎月 1 件」とすべき。それは、  
「毎月ムリなくデキルちょっとした工夫」  
というメッセージの発信である。

## 上司権限による「小変」の目安 直属の上司が即決できる程度

\*「カネ」をかけず、  
\*「手間」をかけず、  
\*「知恵を出す」

——の改善である。

だが、「すべての改善」が、まったくカネをかけず、費用ゼロで実施デキルわけではない。

ゆえに、正確には、「なるべく、カネをかけず」と言うべきだろう。

すると、

「どの程度の出費が許されるのか」

——といった質問が出てくる。もちろん、その「金額」は「業種・職種・規模・経営状態」などでそれぞれ異なっているの、「一律」ではない。

「改善の範囲」は「各人の能力や権

限でデキル範囲」である。ゆえに、厳密には「各人の決済権限の範囲」が「改善に許される費用の範囲」だ。

「上司の権限」と

「改善費用」の関係

だが、日本の会社では、一般社員に「予算権限」が明確に与えられているわけではない。

「出費」に関しては、上司に相談し、上司の承認を得てからというケースが多い。

そのような実態を勘案し、「上司の権限」と「改善の費用」の関係を考察すると、だいたい次のように区分でき

るだろう。

- ① 直属上司が決済できる＝「小変」
- ② 2段階上の上司の決裁＝「中変」
- ③ 3段階上の上司の決裁＝「大変」

☆

たとえば、「管理職の階層構造」が「係長↓課長↓部長」という会社では、一般社員は「ある程度の改善費用」が必要な場合、「直属の上司」である係長に相談しなければならない。

その係長が即座に決済できる範囲が「その社員」としての「改善」小変の範囲」である。

もし、係長が「自分の権限」で決済できない場合、課長に相談しなければならない。それは、その社員にとって「中変の範囲」ということになる。

また、課長も、「自分の権限」では決済できず、その上の部長に相談しなければならぬという場合、その社員にとっては「大変の範囲」ということになる。

## 改善＝小変の範囲の目安

①頻度 ②上司権限 ③奨金額

### ② 直属の上司が

## 即座に決済できる範囲

「なるべく、カネをかけず知恵を出すのが改善」だが、実際には「どの程度までの出費」が許されるのか？ 厳密には、各人の「決済権限の範囲」が「小変の出費可能・範囲」である。

しかし、日本の会社では、必ずしも、すべての社員に明確な「予算権限」が与えられているわけではない。その実態を勘案して、「上司権限」と「費用」の関係を考察すると、

- ① 直属上司が決済できる＝小変
- ② 2段階上の上司の決裁＝中変
- ③ 3段階上の上司の決裁＝大変

「ある程度の改善費用」が必要な場合、社員は「直属の上司」である係長に相談しなければならない。

係長が「即座に決済できる範囲＝即決範囲」が、その社員にとっての「改善＝小変の範囲」である。

もし、係長が「自分の権限」で決済できず、課長に相談しなければならないなら「中変の範囲」。課長も「自分の権限」では決済できず、部長に相談しなければならないなら「大変の範囲」。

## 賞金額による「小変」の目安 気楽に払える・貰える程度

「高額な賞金」は  
「改善活動」に逆効果

「賞金」の対象だが、その「賞金額」としては、だいたい「珈琲一杯分」くらいが勧められる。

「改善の賞金」としては、どのくらいの金額が適切だろうか。

「気楽で、手軽な改善」の促進には、お互いに、気楽に、手軽に「払える」「あるいは、「受け取れる」ような金額が望ましい。

その「目安」として、たとえば「喫茶店の珈琲代」があげられる。もちろん、昨今はイロイロなタイプの喫茶店があるので、一概には言えない。

しかし、だいたい、「二百〜六百円」くらいだろう。いくら高くても、通常の喫茶店なら「千円以下」だろう。

それは、知人や友人と喫茶店に行つて、自分が支払うにしても、相手に払ってもらうにしても、それほど「心理

的な負担」にならない金額である。

それは、そのまま「改善活動」における「賞金」として、

◎「気楽に、払える金額」

◎「気楽に、受け取れる金額」

——でもある。

☆

「今日の物価水準」では、だいたい「二百円〜千円」くらいが「改善」小変の範囲の目安である。

「例外的な中変」は「二次審査」の対象となり、それらは「数千円」から「数万円」でいいだろう。だが、それらはあくまでも「例外」である。

改善の大多数を占める「小変」ちょっとした工夫」は「一次審査」即決審

改善をもっと活性化させるために、「賞金額を増やすべきだ」という意見がある。

しかし、それは気楽な改善活動、手軽な改善活動にとっては「逆効果」となる。

たとえば、「一次審査」の最低金額を「五千円」にするとうなるだろうか。もちろん、当初は、カネに釣られて、「多くの改善」が提出されるようになるかもしれない。

だが、そんな「不自然なこと」は続かない。通常の「物価感覚」ならば、お互いに「改善の敷居」が高くなり、もはや、「気楽な、手軽な改善」ではなくなってしまう。

## 改善＝小変の範囲の目安

①頻度 ②上司権限 ③賞金額

### ③お互いに気楽に

## 払える ↔ 受け取れる金額

「改善の賞金」は、どのくらいが適切か？

日常的な、気楽な、手軽な改善の促進には  
お互いに、気楽に「払える ↔ 受け取れる」金額が望ましい。

そのひとつの目安が喫茶店の「珈琲代」である。最近はいろいろなタイプの喫茶店があるので、一概には言えないが、だいたい200〜600円くらいだろうか。高くても1,000円以下だろう。

それは知人や友人と喫茶店に行つて、自分が支払うにしても、相手に払ってもらうにしても、いずれにしても、お互いに、それほど

## 心理的な負担 にならない金額である。

それはそのまま、改善活動でも「改善の賞金」として、

◎気楽に、払える金額

◎気楽に、受け取れる金額 —— である。つまり、今日の物価水準では、だいたい

**200円〜1,000円** くらいの賞金額が

「改善＝小変の範囲の目安」である。

改善がもっと出るように賞金額を増やしては —— との意見がある。たとえば、5,000円とした場合、通常の物価感覚ならば、

お互いに、「改善の敷居」が高くなり、もはや、気楽な、手軽な改善でなくなってしまう。そして、やがて改善活動は開店休業となる。