

手っとり早い改善・実施講座③

# 「現実的制約」に対する 「改善＝小变的対処ノウハウ」

「改善」の「実施→実現」には  
「現実的制約」への対処が不可欠。

「手っとり早い改善実施」のため、  
「現実的制約」を「かわす・さばく」。  
「小变的対処ノウハウ」を事例と共に解説。

**1** 手っとり早い改善実施ノウハウ  
「制約」を克服する「小变的・対処法」……4

**2** 「手間」をかけず、「カネ」をかけず、  
「知恵」を出すための改善的ノウハウ……10

**3** ラベル・マークの  
「ちょっとした鋭い改善」の研究……14

1

手っとり早い改善実施ノウハウ

# 「制約」を克服する 「小変的・対処法」

改善の「実施↓実現」に際しては、必ずと言っていいほど、次のような「現実的・制約」に直面する。

- ①「費用」
- ②「時間」
- ③「技術」
- ④「利害の対立」
- ⑤「変化への抵抗」

☆

「改善を実施する」には、これらの「制約」を克服しなければならぬ。「制約を克服する」には、大きく分けて「2つの方法」がある。それは

②「小変⇨小さく変える」  
——である。

もちろん、「大変なこと」の実施・実現には、「大変な対応」をしなければならぬ。

たとえば、「数億円」の費用を要する場合、「小変⇨ちよつとした工夫」では追いつかない。「銀行融資」など「大掛かりな対応」が必要だ。

もちろん、そんなことは誰もが気楽にできることではない。ゆえに、「大変なこと」は、経営者や専門家が責任を持って、じっくり取り組むべき。もちろん、それは「費用・だけ」の

ことではない。「大変なこと」を実施現実させるには「時間・技術・反対・抵抗」など「大きな制約」のすべてを克服しなければならない。

いわゆる「サクセスストーリー」はそれら「制約条件の克服物語」に他ならない。また、経営書や経営学などの理論やノウハウとは「大変な制約条件」への対処法である。

たとえば、「企業買収や合併」など、あるいは「技術導入」や「ヘッド・ハンティング」など——経営戦略のほとんどは「大変な制約」に対処する方法に他ならない。

## 手っ取り早い改善実施への

# 5つの制約



もちろん、これらの「制約条件」は「世の中の変化」に伴い変わっていく。ゆえに、常に、新しい経営ノウハウや経営理論が生まれている。

「大変なこと」を実施・実現させようという「野心・野望」を持っているのなら、これら「大変なノウハウ」の研究が勧められる。

もっとも、それらに関しては多くの経営書や解説書が出版されているので、それらの「知識」を得ることは、それほど難しいことではない。

ただし、「大変なこと」の「実施↓実現」は「知識・だけ」でできるものではない。

「知識・だけ」なら「経営学者」や「経営評論家」など充分に持っておられる。だが、そのような人が「大変なこと」を実施↓実現させたという話はあまり聞かない。

「大変」の「実施↓実現」には、それらの知識よりも、むしろ「決断力・実行力・交渉力・調整力・突破力・持

続力・執念力・陰謀力・人脈力」  
などがモノを言う。

### 「小さな制約」への 「小変的な対処ノウハウ」

だが、「企業や組織」で日常的にな  
されているのは、そんな「大変なこと  
ばかり」ではない。

むしろ「日常業務」の大半は毎日の  
ように発生している「小さな問題」ち  
よつとした不都合」の対処に追われて  
いる——というのが現実である。

それゆえ、企業活動には大掛かりな  
「大変」改革・変革・革新・イノベ  
ション」だけでなく、「小変」改善  
ちよつとした工夫」も不可欠。

「大変ノウハウ」に関しては多くの  
「経営書」や「解説書」が出版されてい  
る。また、新聞やテレビなどのマスコ  
ミでも報道や解説がなされている。  
しかし、「小変ノウハウ」手つとり  
早い改善実施ノウハウ」に関しては、

どうだろうか。

多くの「ビジネス・ハウツー書」で  
「断片的なスキル&ノウハウ」は紹介  
されているが、「体系的な解説」は、あ  
まりなされていない。

「創意とくふう」誌では、今まで、  
「手つとり早い改善実施ノウハウ」に  
関して、

- ①「改善の方程式」
- ②「改善の定石」
- ③「改善の公式」

——などで解説してきた。

この「改善実施講座」ではそれらを  
「別の角度」から、つまり、「現実的な  
制約への対応」という観点から、あら  
ためて体系的に解説する。

### 「大変ノウハウ」と 「小変ノウハウ」の違い

「大変ノウハウ」も、また「小変ノウ  
ハウ」も「現実的制約」に対応し、「問  
題を解決する」という「目的」は同じ

である。

だが、その「目的」を実施、実現さ  
せるための「具体的な方法」に関して  
は「大きな違い」がある。

それは、「鶏の解体に、牛の解体に  
使う大きな牛刀を使うことなかれ」  
——と書かれているように、「解決す  
べき問題」のサイズによって「道具や  
方法」などを「使い分ける」べき——  
ということだ。

「大変」と「小変」のそれぞれの実施  
ノウハウの「根本的な違い」は、

- \*「大変」じつくり取り組む」
- \*「小変」手つとり早くやる」

——である。

「大変」大きな変更」には「大きな  
リスク」が伴う。そのため、やり損  
なうと「大変なこと」になる。

それゆえ、けつして気楽に、軽率に  
やるべきものではない。それなりの  
「調査・計画・作戦」など「周知な準  
備」が必要。

一方、「小変」小さな変更」には、そ

# 小変 ノウハウ

手つ取り早くやる

# 大変 ノウハウ

じっくり取り組む

計画

調査

作戦

## 問題のサイズによって 使い分ける

のような「大掛かりな対応」は不要。  
「とりあえず、やってみる」——とい  
うスタンスで充分。

なぜなら、「小変」は、たとえ、やり  
損なっても、「やり直し」ができるか  
らだ。「やり直しのデキる範囲」が、そ  
の人にとっての「改善」小変範囲」で  
ある。

「大掛かりな大宴会」の開催には、  
「会場の予約」や「予算」を基にした  
「料理の手配」が必要だ。

だが、仕事帰りの酒場では、  
「とりあえず、ビール」  
——という対処で充分だ。

別の角度から「大変」と「小変」の  
「対処法の違い」を比較するならば、「大  
変」は「制約条件」を

- ①「変える」
  - ②「突破する」
  - ③「乗り越える」
- である。それに対して、  
「小変」は「制約条件」を

①「躲す」

- ②「捌く」
- ③「いなす・やり過ぎす」

### 「ナイ」を「アルにする」が大変対処法

たとえば、「カネがない・足りナイ」という状況に対して、

- ①「銀行から借りる」
- ②「株式を発行する」
- ③「資産を売却する」

などで「使えるカネがナイ」という状況を、「何らかの方法」によって「使えるカネがアル」に、変えるのが「大变的・対処法」である。

あるいは、「十分な技術がナイ」という状況に対して、

- ①「技術提携する」
- ②「ライセンス契約する」
- ③「優れた技術者」をスカウトする

——など「充分な技術がアル」という状況に変えるのが「大変な対処法」。

また、「反対勢力」に対し、権力・カネ

など、ありとあらゆる手段によって、「破壊・消滅・殲滅・取り込み」などを図る。

場合によっては、陰謀や奇策、また「非合法な方法」などが行使されることもある。

まさに、ドラマチックな対応だ。そのため「大変なこと」に関しては、後日、映画やテレビで、ドラマ化されたり、ルポ番組などもある。

そのなかには、「虚・実」を混ぜた「やらせ」や「捏造」などによって、過剰な「物語化」や「神格化」がなされることもある。

### 「ナイ」を「ナイのまま」で対処する

それに対して、「小変」は「現在の技術力」や「現存のスタッフ」などで「デキルこと」を考える。あるいは、「デキル範囲」でやる。

つまり、「現在の条件」の範囲で

- ①「デキルこと」からやる

- ②「デキルところ」までやる

——というのが「小变的な対処法」。

「利害の対立」や「反対・抵抗」を認めたとうえで、その中で、可能な方法を考えるのが「小変」である。

「現実的制約」に対応した、いわば「妥協的な対処」ゆえ、それほどドラマチックではない。

ゆえに、そのプロセスや成果などがマスコミで、大々的に華々しく報道されることもない。

せいぜい、「創意とくふう」誌など「改善専門誌」にて、紹介される程度に過ぎない。

☆

なお、話を単純化するため、問題のサイズ別対処法を「大変↑小変」の「2分割」で説明してきたが――。

実際には、「2分割」には中間が存在する。つまり、「大変↑小変」の中間に「中変」というものがある。

すなわち、「企業における変更」は

その「程度・サイズ」によって

- ①「大変」
- ②「中変」
- ③「小変」

——の「3分割」とするのが「現実的対処」と思われる。

「中変の対処法」は「大変と小変」の「中間的な対処」、あるいは「折衷的な対処法」である。

たとえば、「小変」の対象は「小さな簡単な問題」なので、「個人」でも、「思いつき」でも対処することは可能である。

それに対して、「中変」は「かなり複雑で中程度の問題」への対応なので「個人」や「思いつき」ではムリゆえ、「サークルや集団」で取り組む。

また、「QC7つ道具」や「QCストーリー」などの「手法・技法」に基づいてデータを詳しく取り、それらと比較して最も効率のよい方法を吟味するなどの対処が勧められる。

## 大変 対処法

- 制約条件を
- ① 変える
  - ② 突破する
  - ③ 乗り越える

### 「ナイ」を「アルにする」

## 小変 対処法

- 制約条件を
- ① かわす
  - ② 捌く
  - ③ いなす
- やり過ぎす

### 「ナイ」を「ナイのまま」

2

# 手間をかけず、カネをかけず、 「知恵」を出すための 改善的ノウハウ

——と語りべきだろう。

「大袈裟」を  
「小袈裟化」するのが改善

では、できるだけ手間をかけず、カネをかけず、おおいに知恵を出し、「手つとり早く改善を実施する」にはどうすればいいだろうか。

それは「大掛かり・大袈裟な対応」でなく、なるべく「小袈裟・化」することだ。

なぜなら、手つとり早い実施改善が「ヘタな人」は、やたら「大掛かりで、

それには「改善＝小変」は、

①「手間をかけず」

②「カネをかけず」

③「知恵を出す」

——という「改善の意味」の再確認が必要だ。

もちろん、ナニゴトも、現実的にはまったく完全に「手間をかけず、カネをかけず」——というわけにはいかな

いだろう。

ゆえに、厳密には

①（できるだけ）手間をかけず

②（なるべく）カネをかけず

③（おおいに）知恵を出す

# 大袈裟

カネ&手間がかかる

改善

=

# 小袈裟化

- ① 手間をかけず
- ② カネをかけず
- ③ 知恵を出す

大袈裟な対策ばかり」を考える傾向があるからだ。

そのような「大袈裟な対策」には、とかく「多くの費用」や「多大な手間」がかかる。

そのような「大掛かりな対策案」を上司や会社に提案しても、たいていは「検討・保留」などといった常套句で「没」不採用」となる。

どの会社も「カネがかかる提案」に対しては、

「即座に、OK」  
「スグ、やろう」

——というわけにはいかない。

そのため、「改善のヘタな人」は、「せっかく、良いアイデアを提案したのに、会社は採用してくれない」——とフテ腐れている。

だが、それは、けっして「良いアイデア」ではない。「手つとり早い実施」を最重視する改善では、「スグ実施できる」のが「良いアイデア」である。

——という「現実的制約」に直面している。

改善を手つとり早く実施するには、これらの「制約」をうまく躲さなければならぬ。

「カネが余り困っている会社」や「大富豪の坊ちゃん」なら、ともかく、実際のところ、どの会社も、どの人も、それなりに

①カネがナイ（足りナイ）

②時間がナイ（足りナイ）

③技術がナイ（足りナイ）

④理解が得られナイ

⑤賛同が得られナイ

「大きな原因→大きな対策」  
「小さな原因→小さな対策」

それでは「直面している問題」への対策を「小袈裟化する」には、どうすればいいだろうか。

それは問題に対する「原因追及」を鋭くすること。なぜなら、原因追及が甘いと、とかく「大きな原因」に到達してしまう。

すると、「対策」も「大きなもの」になってしまふ。なぜなら「対策」とは「原因の裏返し」だから。  
つまり、「原因のサイズ」はそのまま「対策のサイズ」に対応している。

だが、「鋭い原因追及」なら「小さな原因」→「小さな対策」となる。

「小さな対策」なら、カネも手間もあまりかからない。それゆえ、スグに「採用→実施許可」となる。

とにかく、「あまりカネのかからないこと」なら、会社も「実施許可」を出し易い。

ところが、上司が「即座の許可」をためらうような「やたらカネのかかる対策案」を提案するのは、あたかも「どうぞ、不採用としてください」と言っているようなもの。

もし、「不採用・不許可・保留」という「回答の山」を築きたいのなら、いつまでも「カネのかかる大掛かりな対策案」を提出すればいい。

☆

だが、手つとり早く改善を実施し、「自分の仕事の問題」をサッサと解決したいのなら、できるだけ「対策案の小袈裟化」が勧められる。

実際のところ、「改善の達人」は、「鋭い原因追及」によって、「小さな原因」をつきとめ、「小さな対策」を考えだして、手つとり早く改善を実施している。

「チャチなもの」ほど  
「良い改善」

そのことをわかり易く表現すれば、「チャチなものほど、良い改善」ということだ。

それは、

- ①「チャチなもの」≪小さな対策≫ほど、
- ②「カネも、カネのかからない」ので、
- ③「スグ実施できる」

——という意味。

あるいは

- ①「チャチなもの」≪小さな対策≫ほど、
- ②「原因追及が鋭い」ので
- ③「原因追及・能力」がある証拠

——ということでもある。

たしかに、「大掛かりなアイデア」は格好がいい。しかし、それは「原因追及」が甘いことを意味している。

つまり、「大袈裟案」は自分の「原因追及・能力」の欠如を宣伝しているようなもの。

「自社・自職場」における「手つと

り早い改善・実施」を促進するには、

「チャチなものほど良い改善」

「チャチなものほどスグ実施できる」

「チャチな対策ほど原因追及が鋭い」  
——という「改善≪小変≫の「基本的な考え方」の共有化による「共通認識の形成」が必要だ。

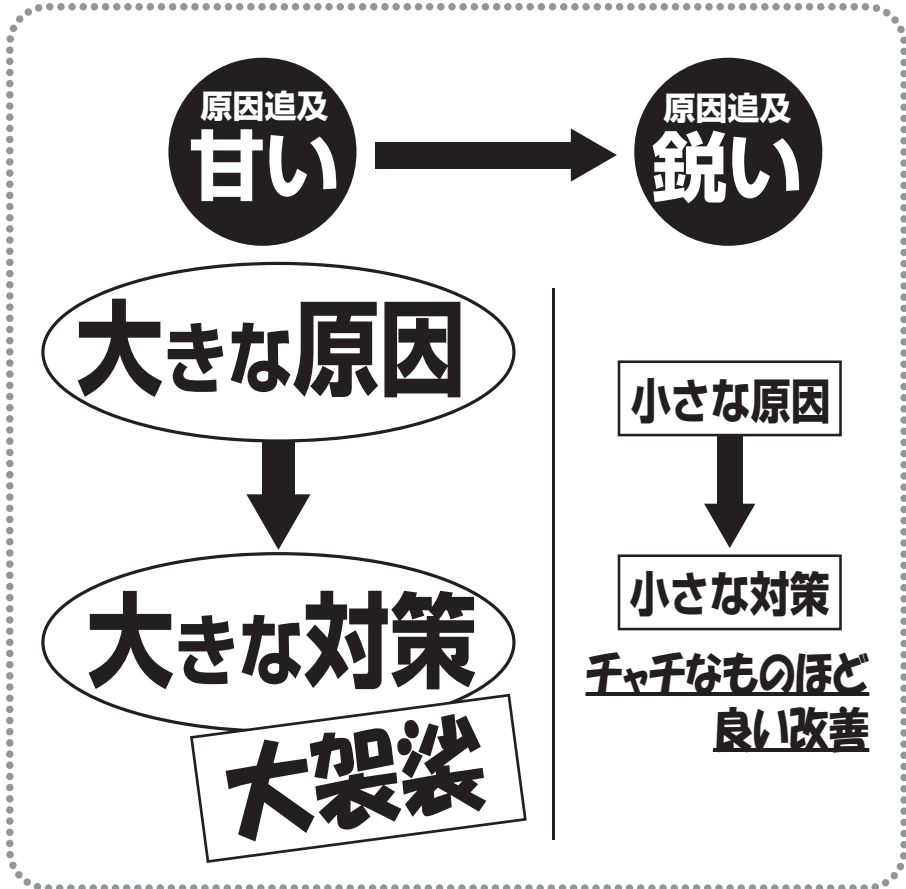
☆

もっとも、このような「考え方」は理屈がわかっただけでは、何の意味もない。

「改善の基本的な考え方」を「実感↓理解↓納得」するには、理屈だけでなく、「実際の具体的な事例」による裏付けが不可欠。

よって、次章では「簡単な事例」を基に、「小さな原因→小さな対策」を解説する。

次回以降の「改善実施講座」では、「わかり易い典型的な改善事例」で、「現実的制約」への「改善的対処法」をじっくり解説する。



# 3

## ラベル・マークの

# 「ちょっととした鋭い事例」の研究

あるビール工場の話。もちろん、今では完全に自動化されているものの、昔は「ビール瓶」にラベルを貼る機械への「ラベル束」の補給は、人の手でなされていた。

そのため、時々「間違い」が発生していた。とりわけ、真夏の最も忙しい時期に、ラベルの「裏と表」を間違えてしまうことがあった。

すると、どうなるか。「裏返し」のラベル」、つまり、「真白なラベル」が貼られたビールができあがる。慌てて、「機械のスイッチ」を切っても、もう遅い。ラインには、大量の

「白ラベルのビール」が走っているというすさまじい光景。

現場の管理者は

「誰だ、こんなことをしたのは」と怒り狂っている。

「間違えた人」は小さくなって、

「すみません」

「申し訳ない」

「これから気をつけます」

——と言うしかない。

「改善のない職場」ではそのような「セリフ」が、いつまでも、毎年のように繰り返される。

しかし、「改善に強い職場」では

\*「気をつけなくていいように」

\*「注意しなくてもいいように」

\*「改善しよう・工夫しよう」

——という声が出てくる。

### 「両面印刷」という 「画期的なアイデア」

マズ、最初に出てきたのは「ラベルの両面に印刷する」というアイデアである。

それは、

①「裏と表」があるから、

「裏表の間違い」が発生するのだ。

②「両面に印刷」すれば、もはや

「裏も表」もない。

③ゆえに、「間違い」は発生しない。

——というもの。

たしかに、「間違いの原因」にズバリ対応している素晴らしいアイデアである。

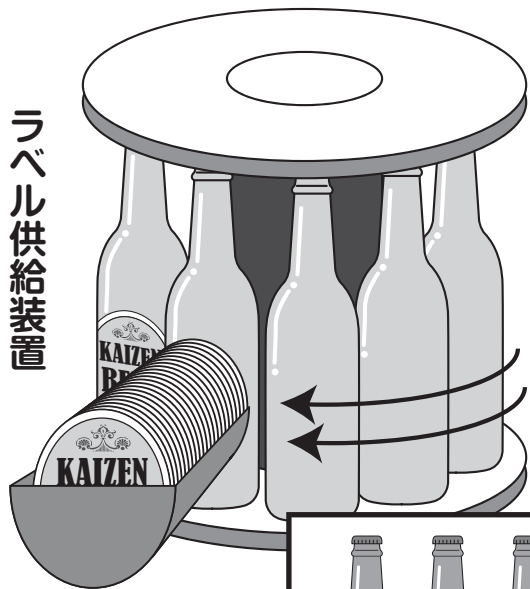
しかし、単なる「間違い防止の対策」としては、あまりにも大袈裟すぎる。「すべてのラベル」に両面印刷するコストを考えるなら、むしろ、時々、間違えて、機械を止めるほうが、むしろ、「安上がりだ」という意見まで、出てきて、残念ながら、このアイデアは不採用となった。

### 「ラベルの形」を 「非対称」にするアイデア

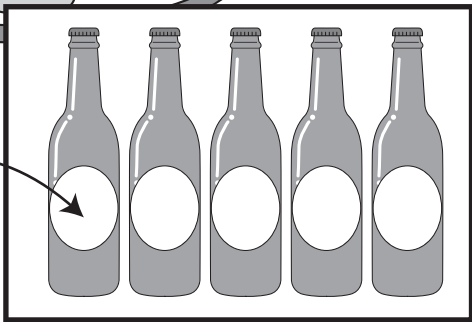
また、「ラベルの形」と「ラベル・ホルダー」の形を「左右・非対称」にするというアイデアも出てきた。

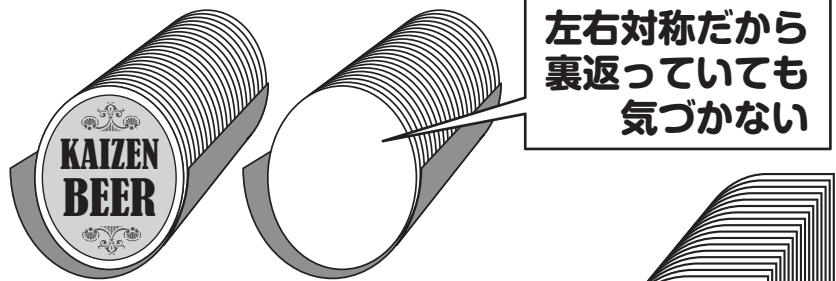
そうすれば、「裏返し」のラベルは

### ラベル供給装置



裏表を間違えると  
白ラベルに  
なってしまう





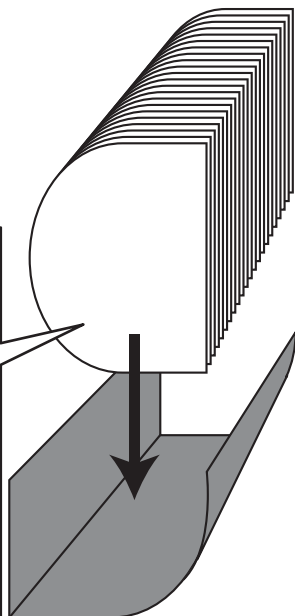
左右対称だから  
裏返っていても  
気づかない

両面どちらでも収まる



ホルダーに収まる

左右非対称にすれば  
ラベルがホルダーに  
入らないので  
すぐ気づく



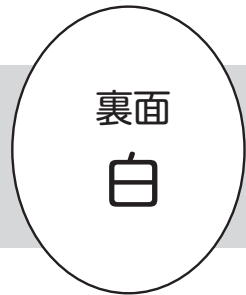
ホルダーに収まらない

## オモテとウラがあるから 間違いが発生する。

片面印刷



裏面  
白



両面印刷



両面印刷すれば  
問題は解決するが……

「ホルダー」に入らない。そのおかげで、「裏表の間違い」は、完全に防止できる。

これもまた、

①「左右対称」だと、裏返しても、

「左右対称」のままなので、「間違いを検知」できない。

②「ラベル」と「ホルダー」を「非対称」にすれば、「裏返し」だと、

「ホルダー」に入れないので、「スグ、間違いに気づく」。

——という「原因」に対応した素晴らしいアイデアである。

まさに、「間違えられナイ化」<sup>11</sup>「ポカヨケ・フルブルーフ」の原則にかなった秀逸な対策案でもある。

だが、このアイデアも、

①「ラベルのデザイン」は、そんなに簡単には変えられない。

②まして、単なる「間違い防止・だけ」のために、「商品の顔」であるラベルを変えるわけにはいかない

——などの意見によって、やはり、

「不・採用」となった。

☆

たとえ、「画期的なアイデア」でも、「コストや手間」など「現実的制約」でなかなか実施に結びつかない。

現実とは、そのようなものである。手っとり早い改善実施には、その現実に対処しなければならぬ。

「思いつき」がダメになつてから  
「本当の改善」が始まる

「あるアイデア」が不採用になると、「改善のヘタな職場」は、そこで行き詰まってしまう。

そして、社員は

「素晴らしいアイデアを出したのに、会社は採用してくれナイ」

——と云つてフテ腐れている。

ところが「改善に強い会社」では、そのような「思いつきのアイデア」がダメになつてから、「本当の改善」が始まる。



そして、

- \*「ナゼ、間違うのか」
- \*「ナゼ、間違いに気づかないのか」
- \*「ナゼ、間違いを防止できないのか」
- という「真の原因」への追究が始まる。

そこで、マズ、お互いの「仕事のやり方」を観察することにした。

すると、ホルダーにラベルを入れるために、両手で「ラベルの束」を持った時、「首」を傾け、「裏・表」が正しいか、どうかをチェックしていることがわかった。

そのような「仕事のやり方」だから、慌てていると、側面を見たとき錯覚することもある。

また忙しい時には、「手の感触」で、「大丈夫だろう」と思い込んで確認を怠ることもある。

そのため、「裏表の確認モレ」にて「裏表の間違い」に、つながっていた。つまり「そのような仕事のやり方」が「間違いの原因」だったのだ

### 「真の原因」が「やり方」なら「対策」は「やり方」の変更

「間違いの原因」が「やり方」にあるのなら、その対策は「やり方」を変えること。

すなわち、ワザワザ、「首」を傾けなくとも、ラベルの「裏・表」を確認できる方法に変えればよい。

そこで出てきたのが「ラベルの束の側面に線を引く」という極めて「簡単なアイデア」であった。

両手で持った時「目の前」に線があれば、「正しい持ち方」だ。もし、「その線」が見えなければ、ラベルは「裏返し」となっている。

「目の前」の「一本の線」ならば、いくら忙しくても、いくら慌てていても、見逃すことはない。

かくして、このビール工場における「ホワイト・ラベル事件」は「たった一本の線」によって、完全に解決され

たとのこと。

☆

もともと、毎回、毎回、「ラベルの束」の側面に「線を引く」のは面倒。

そこで、この「成功事例」に基づき「ラベルの側面に、線が出るように。ラベルの端に、何か印刷してくれ」

——という要望を提出した。

すると、即座に採用となった。「ラベルの端」に「ちよつとしたマーク」を印刷する程度なら、デザイン的にも大変なことではないからだ。

また、「簡単なマーク印刷」によるコスト・アップもたかが知れている。

「ラベルの両面・印刷」や「ラベル形状変更」など「大掛かりなこと」は、なかなか採用されない。

しかし、「ちよつとしたマーク」を印刷する程度に『小袈裟化』されたアイデアなら、即座に採用され、スグ、実施される。

もともと、このアイデアも最初から、いきなり「マークを印刷してくれ

## 間違いの原因

- ①首を傾けて
- ②側面を見て
- ③確認していた…ので

- ※忙しいと
- ※慌てていると

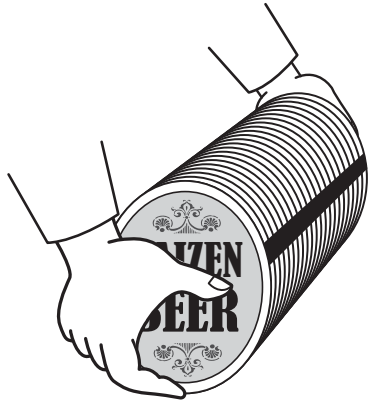
見落としや錯覚で間違っていた。



## 原因対策

- ①ラベル束に線を引いた
- ②目の前に

線があればOK  
線がなければNG



### 「状況」と「原因」を混同するな

という提案だったらどうだろう。おそらく、「検討します」にて、保留となっていたかもしれない。

しかし、この場合は「現場の小さな実験」によって、すでに、その効果は十分に確認済みである。

とりあえず試しにやってみるといって「現場の小さな実験」の成果実証が、即座の「採用→実施」に結びついたのだ。

我々は、「ラベルの改善事例」から「手っとり早い改善実施ノウハウ」を学ぶことができる。それは「間違いや失敗の原因」を「何に求めるか」ということだ。

たとえば、この「ラベルの裏・表」に関して、「ナゼ、間違えたのか」と問われると、たいていは

\*「慌てていたから」

\*「急いでいたから」

# 対策＝原因の裏返し

表面的な原因 → 表面的な対策

急いでいた・から → 急ぐな  
慌てていた・から → 慌てるな



真の原因 → 真の対策

急ぐと間違える 仕事のやり方

→ 急いでも、間違えナイ方法

慌てると間違える 仕事のやり方

→ 慌てても、間違えナイ方法

\*「錯覚したから」  
\*「つい、ウツカリ」  
——などの回答となる。

すると、その「対策」は限定される。  
なぜなら、「対策」とは「原因の裏返し」  
なので、それらへの対策は

\*「あわてるな」  
\*「急ぐな」  
\*「錯覚するな」  
\*「ウツカリするな」  
——ということになる。

これでは何の「問題解決」にもならない。だが、「改善のない職場」では、  
このような対応が、いつまでも繰り返  
されている。

☆

ところが、「改善のうまい職場」は、  
◎「仕事のやり方」に「問題がある」  
◎「仕事のやり方」に「原因がある」  
——と考える。  
そして、「仕事のやり方」が「間違い  
の原因」なら、その対策は「間違える  
ような仕事のやり方」を変えるべきと

いう方向へ思考が進む。

すると、「首を傾げ確認している」  
という「仕事のやり方」が原因である  
ことがわかる。

そのような「仕事のやり方」だから、  
\*「慌てる」と「間違える」  
\*「忙しい」と「見落とす」  
——ということがわかる。  
つまり、

\*「忙しいから」  
\*「急いでいたから」  
——というのは単なる「状況」に過ぎ  
なかったのだ。

それらは「真の原因」ではなかつたのだ。その証拠に「ラベル側面」に  
「二本の線」を引き、それによって、  
「裏・表」を判断できるようにしたら、  
「間違い」は完全になくなった。  
「首を傾げる」のではなく、目の前の  
「線による確認方法」なら、どんなに  
忙しくても、慌てていても、見落とす  
ことはない。

我々はともすると「仕事の条件」を

たとえば、

\*「忙しい」  
\*「疲れていた」  
\*「人手が足りない」  
などを「失敗の原因」と考えがち。

だが、それでは改善の余地はない。  
「仕事の条件」は、そう簡単には変え  
られないので、いつまでも  
\*「忙しいから、間違えた」  
\*「急がされたから、間違えた」  
\*「疲れていたから、間違えた」  
——という「言い訳」が繰り返され  
る。

改善は「仕事の条件」はそのまま  
で、とりあえず、「仕事のやり方」を少  
し変えて、問題に対処するもの。

すなわち、  
「忙しく・ても、間違えナイ」  
「慌ててい・ても、間違えナイ」  
——ように「仕事のやり方」を工夫す  
るのが改善である。