

手っとり早い改善・実施講座④

「利害・対立」に対する 「改善的・対処ノウハウ」

「手っとり早い改善・実施」において、
「厄介な制約」は「利害の対立」である。

- 1 「改善を実施・実現する」ための
「意見・利害対立」への「改善的・対処法」…4
- 2 「背の低い人」と「背の高い人」の
「作業台の高さ」の利害対立の対処法……8
- 3 「改善的・第3の方法」で
「改善的・思考&発想」への転換 ……………16

「改善を実施・実現する」ための 「意見・利害対立」への改善的対処法

仕事には「さまざまな制約」がある。そのため「仕事の改善」を「実施↓実現させる」には、それらの制約を

- *「乗り越える」
- *「打ち破る」
- *「打開する」
- *「いなす」
- *「隠す」
- *「捌く」

—などの対処が必要だ。

つまり、「改善実施ノウハウ」とは要するに、「制約・対応ノウハウ」に

他ならない。

もちろん、「大変なこと」を実施↓実現させるには、「大変な制約」への対応が必要だ。

しかし、「自分の仕事のやり方」を「小さく変える」という「小変⇨改善」は「小さな制約」への対応でも充分だろう。

もつとも、「改善をした後」なら、それらは、たしかにたいした制約では、なかったことがわかる。

だが、「改善・前」には、とうてい「突破不可能な壁」のように感じられ

ることもある。

そのため、多くの人々が、せっかく「改善案」や「アイデア」を考えても、それらの「着手↓実施↓実現」には尻込みしている。

「改善・推進」は 「改善のやり易化」から

日常業務での「ちょっとした改善⇨小変」における「最大の制約」は何か。それは、相互の「意見や利害の対立」だろう。



これが最も「厄介な制約」であり、「改善実施の障害」である。ヘタをすると、人間関係も悪くなり、居心地の悪い職場となってしまう。

「意見・利害の対立」が感情的な対立にまでコジれてしまうと、なかなか解消できない。いつまでも気マズさが続き、精神的にも消耗してしまう。

それゆえか、一度でも、そのようなことを経験すると、たいていの人は、

- *「このままで、いいだろう」
- *「今まで通りで、構わないか」
- *「ワザワザ、改善することもない」
- などと、自分に言い聞かせて、「ささやかな現状打破」に対して、消極的になってしまう。

☆

このような職場の事情・状況を考慮することなく、

- *「改善に取り組もう」
- *「現状を打破しよう」
- *「前例から脱却しよう」
- *「もつと改善を、さらに改善を」

——などと、声高に訴えても、あまり効果はない。

「改善がやりニクイ状況」のままではいくら、改善を呼び掛けても、効果はない。

改善を、実際に「進展させる」には、マズ、何よりも、それぞれの職場での「改善のやり易化」が不可欠だ。

それでは「意見・利害の対立」を解消し、「改善やり易化」を、実現させるにはどうすればいいか。とりあえず、どのような「意見・利害の対立」があるか考えてみよう。

「各人・各様」の「意見・見解」がある

たとえば、「仕事の効率化」には、「定置化」¹「置く場所を定める」が不可欠だ。だが、「その場所」に関しても意見の衝突がある。

ある人は「ここに定めるべき」

——と主張するが、別の人は「あちらにすべき」

——と反論するだろう。各人が、自分にとって都合のいいようにしたいのは、当然のことだ。どうしても「利害・意見の対立」は避けられない。

あるいは「仕事の手順」を統一化・標準化して「マニュアル化」しようとしても、

「自分は、この順序がやり易い」「この手順のほうが、効率的だ」——という対立が発生する。

☆

必ずしも、「自分の都合・だけ」の利己的な理由ではなく、お互いや会社や職場にとってのメリットという観点からでも、対立はある。

「この方法なら、お互いに得だ」

——という意見に対して、「イヤ、私は、そうは思わない」

——という反論もある。各人それぞれに、異なった

*「見解」

*「意見」

*「経験」

*「知識」

*「立場」

*「利害」

*「事情」

*「都合」

*「意地」

*「執着」

*「感性」

*「好み」

*「価値観」

*「センス」

*「こだわり」

——などがあるので、たとえば

◎「置く場所」を変える

◎「配置」を変える

◎「手順」を変える

◎「手続」を変える

◎「表示」を変える

◎「治具」を変える

◎「道具」を変える

——などの「ちょっとした変更」ですら、対立は避けられない。

ましてや、「やめる・減らす」など「従来のやり方」の否定となるような根本的な変更などだと、なおさら強い対立が生まれる。

たとえば、

「やめても、いいではないか」——という意見に対して、

「それで問題が発生したら、どうするか。誰が責任を取るのか」——という反論が出てくる。

意見が対立すると、お互いに相手を「モノわりの悪い奴だ」「どうしようもない奴だ」

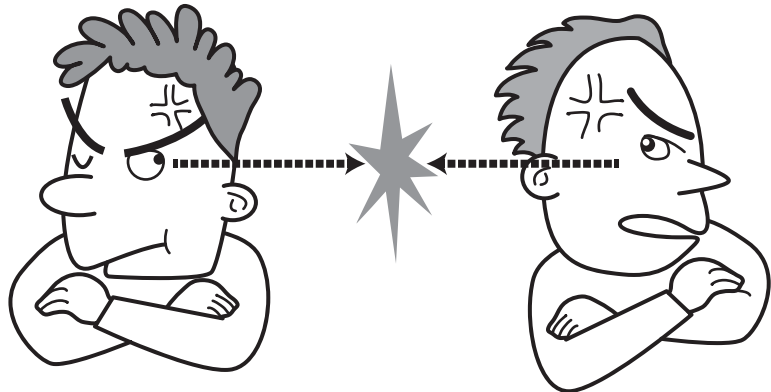
——と思い込んでしまうので、なおさら、始末が悪い。

☆

次章では「意見・利害の対立」を「躲す・捌く・解消する」ための改善ノウハウを「わかり易い簡単な事例」を基に研究してみよう。

**ガンコなヤツ
何も分かつらん**

**モノわりの悪いヤツだ
センスもない!**



意見

見解

利害

意地

感性

価値観

の対立

「背の低い人」と「背の高い人」の「作業台の高さ」の利害対立の対処法

どうすれば、「意見・利害の対立」に対処できるだろうか。どうしたら、厄介な対立を解消、あるいは回避し、改善を実施できるか。

「制約対応」というすごく重要な「改善的・思考&発想法」をもっとも簡単な事例で考えてみよう。

「アチラ」を立てれば、
「コチラ」が立たず

「ある作業台」で「背の低い人」と「背の高い人」が働いている。すると、

必ず、「利害の対立」が発生する。

なぜなら、「背の低い人」は、

「これでは仕事がやりにくい」

「作業台を、もっと低くしよう」

——と言うからだ。

それに対して、「背の高い人」は

「冗談じゃない」

「もっと、高くすべきだ」

——と主張する。

☆

「同じような対立」はどの職場でも見られることだろう。誰かが「仕事のやり方」を、少しでも変えようとする

と、「別の人」から

「やめてくれ」

「こちらは迷惑だ」

「シワ寄せがくる」

——など「反対の声」が出てくる。

「世の中」とはそんなもの。まさに、

「アチラを立てれば、コチラが立たず」

——とされている通りだ。

このようにお互いの「利害対立」で「改善がデキない」——という状況はどの会社でも、どの職場でも、至るところに見られる。

マス、ウロメス、

「ひじの問題」から解決

では、この場合も「背の高い人」と「背の低い人」との利害が完全に対立しているの、もはや、

「改善デキない」

「改善の余地はない」——のだろうか。

けっして、そんなことはない。この程度の問題なら、どの職場でも簡単に解決している。

たとえば、作業台が「高過ぎる」という問題への対策としては、作業台を低くする——だけではなく、逆に、「踏台を使って、床面を高くする」——という方法もある。

☆

「背の低い人」が「踏台」を使って、自分のところの床面を高くして、「作業台が高過ぎる」——という問題を解決しても、「背の高い人」には、何の不都合もない。

よって、何の文句も出てこない。

作業台を
低くしよう

作業台を
高くしよう

サライマス



「逆の問題」は 「逆の方法」で対処する



解決法はその「逆」。つまり、床面を掘り下げて、低くすればいい。

「背の高い人」の床面をいくら掘り下げて、「背の低い人」には、何の影響も損害もない。よって、何の文句も出ない。

これで「相互の利害・対立」という問題はクリアできる。メデタシ、メデタシである。

しかし、実際には、この方法はそう簡単にはできないことはない。工事を伴うので大変なことになる。

しかも、いったん、「床面」を掘り下げてしまうと、そこには「背の高い人」しか、配置できなくなる。作業の自由度が損なわれる。

☆

「気楽で手軽な改善」を手っとり早く実施するには、もっと、もっと簡単な方法を採用すべきだろう。

そこで、この場合、「床面の高さ」ではなく、「作業台の高さ」のほうに着目してはどうだろうか。

対立したままでは、何もできナイ。 とりあえず、マズ、一方の問題を解決する。



これで、「背の低い人」の「作業台が高過ぎて、仕事がやりにくい」という問題は解決された。

後は、「背の高い人」の「作業台が低過ぎて、仕事がやりにくい」という問題が残っているだけである。

「別の問題」は
「別の方法」で解決

「踏台」という「補助具」の活用で、「背の低い人」の「作業台が高過ぎて、やりにくい」という問題は解決できた。

しかし、まだ、「背の高い人」の「作業台が、低過ぎて、仕事がやりにくい」という問題は残っている。

それなら、「別の角度」から、また別の改善をすればいい。

「背の低い人の問題」にこの問題・解決法は踏台による「床面の嵩上げ」であった。

それなら、「背の高い人の問題」の

「2つの対策」の「組み合わせ」で お互いの「仕事のやり易化」



「別の問題」は、また 「別の方法」で解決する



つまり、「作業台」に「補助台」を置くという発想。その程度のことなら、簡単にできる。

「背の高い人」が「補助台」によって、自分のところの作業台の高さをいくらか変えても「背の低い人」には何の不都合もない。よって、何の文句も出ない。

これにて、「背の高い人」の「作業台が低過ぎて、仕事がやりにくい」という問題も円満に解決できた。

☆

すなわち、

①「背の低い人」には「踏み台」を
②「背の高い人」には「補助台」を

——という「2つの対策」を組み合わせれば、それぞれの問題は「何の対立」も「何の衝突」もなく、円満に、どここおりなく解決される。

これが「相互の利害対立」という「現実的な制約」に対応するための改善的な問題解決法である。

つまり、「直面する問題」を一挙に、

全部、解決するのではなく、とりあえず

「それぞれの問題」に分割してから、「個別に解決する」というのが

「改善的・分割対処法」である。

そして、それら「個別の解決策」を「組み合わせる」と「相互の利害対立」という最も厄介な問題を、うまく躲せる。

それにて、それぞれの問題を解決、お互いに、「仕事のやり易化」という改善の成果を享受できる。

「制約」があるから改善できない

「制約」があるから改善できる

「ひとつの作業台」で「背の低い人」と「高い人」が、いっしょに仕事をしている場合、「作業台の高さ」で対立が発生する。

その問題を解決するには「作業台の高さ」を変えるのではなく、

①「背の低い人」には「踏み台」を

②「背の高い人」には「補助台」を

——という「分割した問題」への「分

割・対処」が勧められる。

ところが、このような簡単な改善事例を紹介すると、必ずと言っていいほど、

「そんなメンドウなことをしなくても、各人の背丈にあった高さの異なる作業台を、それぞれに用意すれば、済むことではないか」

——といった意見が出てくる。

もちろん、それが「実施可能」なら、それがもっとも「手っとり早く簡単な解決法」である。ワザワザ補助具など使うこともない。

各人の「専用・作業台」を設置できるのなら、そのための購入資金や十分なスペースがあるなら、すぐ実施すればいい。

つまり、「カネや時間・空間」など必要なものが充分にあるなら、何でもできる。その場合にはチマチマした改善など不要だ。

だが、実際は、現実はどうだろう。どの職場も「費用・スペース」など

制約がある。

やむえず、「ひとつの作業台で、体格の異なる人間」が、いっしょに「仕事をしなければならぬ」——というの、多くの職場の現実だ。

そのような「現実的制約」に対し、「手っとり早く対処する」のが改善である。

ところが、「改善のできない人」は

「カネがないから、できない」

「時間がないから、できない」

「スペースがないから、できない」

——などと言って、「制約条件」を

「改善ができない理由」にしてしまう。

これらの「制約条件」は「できない理由」ではなく、改善すべき理由に他ならない。

つまり、

「カネがないから、できない」

「時間がないから、できない」

「スペースがないから、できない」

——という言うのではなく、むしろ、

「カネがないから、改善する」

「時間がないから、改善する」

「スペースがないから、改善する」

——と言うべきだ。

実際に、カネがない職場ほど、多くの改善がなされている。

また、「時間がない人」「すなわち、忙しい人ほど、より多くの改善を手っとり早く実施している。

☆

では、そのような「制約条件」を「改善ができない理由」でなく「改善ができる条件」にするには、どうすればいいか。

それは

①変えられナイものは変えナイ

②変えられるものを変える

——という、きわめて極めて簡単な

「改善の原則」だけがいい。

つまり、問題に直面した時、マズ、

*「何が、変えられるか」

*「何が、変えられナイか」

——と「変えられるもの」と「変えら

れナイもの」を仕分けしてみることだ。

たとえば、この「作業台」の問題に関しては、「作業台の全体の高さ」は相互の利害が対立している、変えられナイ。

ならば、それは棚上げてそのまましておけばいい。そして、代わりに「変えられるもの」を探すと、

①「床面の高さ」はどうか

②「部分的な変更」はどうか

——という発想が出てくる。

そして、この問題の本質は、けつして「作業台の高さ・そのもの」ではなく、床と作業台の「相互関係」に過ぎないことがわかる。

この場合の「作業のやりニクさ」は「作業台の高さ・だけ」ではなく、

①「作業者の背丈」

②「床の高さ」

③「作業台の高さ」の「相互関係」によるもの。ならば、それらの「組み合わせ」によっても問題を解決できる。

制約



**できない／不可能
ムリ／仕方がない**



**やり方を変える
変えられるものを
変える**

「改善的・第3の方法」で 「改善的・思考と発想」への転換

「お互いの利害」が対立している時、「改善的対応のない職場」においては、次のような処がなされている。

- ①「闘争・対決」↕「服従・我慢」
- ②「譲歩・妥協」↕「折衷・折半」

☆

腕力や暴力などの力にて、「先輩と後輩」や「上司と部下」など、職場における序列などによって、「強者」がより多くの利益を得るという構図。「弱者」は泣き寝入りや服従を強いられる。プツプツ言いながらも、ガマンするしかない。

それは職場だけのことではない。たとえば、「強大国」と「弱小国」の関係においても。また、「親会社」と「子会社」、または「下請会社」なども同様だろう。

あるいは、マンガ「ドラえもん」の「ジャイアン」と「のび太」の関係に至るまで、原始的で、もともと普遍的な「問題対処法」である。

もともと、「勝者」が全利益を得る「オール・オア・ナッシング方式」では「敗者の怨み・憎しみ」は最大化する。すると、社会は非常に不安定と

なり、勝者と言えども、いつも緊張を強いられる。

そこで、ある程度の「譲歩・妥協」などが加味されてくる。

たとえば、「背の高い人」としては、作業台を「10cm」高くしたいのだが、それでは「背の低い人」が、可哀相なので、「2cm」譲って、「8cm」に、とどめおく——ような対処もなされる。

すると、「背の低い人」も、「もう少し譲ってもらえませんか」「せめて、3cm低くしてください」「あと一声、4cmでどうでしょうか」

——と交渉をするだろう。

譲歩の程度が「2cm」か「4cm」か、あるいは、お互いに「5cm・ずつ」の折衷案となるか——その割合は相互の力関係や交渉・折衝力、また譲り合いの精神の度合いに依存している。

「対決・闘争」も
「譲歩・妥協」も改善ではない

「原始社会」では「腕力や戦力」など「ハード的な力」がモノをいった。だが、やがて「文明社会」になると、「交渉力や経済力」——などといったソフト的な力が重要になってきた。ハードであれ、ソフトであれ、いずれにしても、お互いの力関係にて、相互の「利益と損害」の割合が決まっていた。

さらに文明が発展して、物心ともに豊かになり、礼節を尊ぶ社会では、「力づくの闘争・対決」などよりも、「譲り合い・思いやり」などといった

対立闘争

オレの言うことを聞け!
言うとおりにしろ!

あんまりだ!
勝手すぎるよ!



精神レベルの高い対処法なども、採用される。

これらの「対立への対処法」は人類社会の発展にともなって、変化してきたものである。

だが、これらは「改善的な対処法」ではない。なぜならば、「自分の得」は「相手の損」、または「自分の損」は「相手の得」という「ゼロサム・ゲーム」に他ならないからだ。

自分にとっての「好都合・快適」はその分だけ相手に「不都合・不快」をもたらすからだ。

「相手のメリット」の程度に応じて、「自分のデメリット」を受け入れ、ガマンしなければならぬ。

これらの「対立・対処法」は、ただ単に、相互の利害の割合や分配方法の変化・変更に過ぎない。

けっして、「相互の利益」が増える、あるいは「お互いに得をする」という「改善的な対処法」ではない。かかって労使紛争が激しかったころ、

「労働組合」と「使用者」経営者」はお互いに労働成果の「分配・だけ」に注目していた。

月給に「百円」の上乗せをするか、しないかで、徹夜の交渉やストライキをやっていた。

「百円賃上」による労働側の利益は経営や株主の損となるので、お互いになかなか譲れない。

特に、斜陽産業など「増収の余地のない会社」では、分配の取り合い＝分配闘争しかなかった。

一方、時流に乗って、おおいに儲けている会社は不毛な分配闘争などやっているヒマはない。

「少ないカネ」の分配で争うよりも、「分配するカネ」を増やすほうが、お互いに「より多くのもの」を得ることができるからだ。

「非・改善的な対処法」、つまり、
①「闘争・対決」⇄「服従・我慢」
②「譲歩・妥協」⇄「折衷・折半」
——などは、お互いの「損・得」の割

合の変更に過ぎない。

けっして、相互の得＝満足^①の総計が増えるものではない。「一方の得」は「他方の損」なので、「得＝満足」の総計は同じである。

「改善」は「満足・総量」の増加

それに対して、「踏み台」や「補助台」などを活用しての「改善的・対処法」はどうだろうか。

各人が「自分の作業」のやり易い高さに調整できる。よって、それぞれの「自分の得＝満足」は、双方とも増加している。

しかも、それによって、どちらかが「不便・不快・不都合」をガマンしなければならぬ——ということもない。すなわち、お互いの「損＝不満足」は「ゼロ」である。

よって双方の「得＝満足」と「損＝不満足」の総・合計は、プラスとなっ

ている。これが「お互いに得」な「改善的な対処法」である。

☆

もつとも、「すべての問題」が、このように、都合良く、解決できるわけではない。

どうしても、「良いアイデア」が出てこない。うまい解決策を考え出せない——というのが現実だろう。

もちろん、その場合は、やむをえず、「①闘争・対決」か「②譲歩・妥協」の「どちら・か」で対処しなければならぬ。

しかし、「問題への対処法」は、

①「闘争・対決」

②「譲歩・妥協」

——の「2種類だけ」でなく「第3の方法」改善的な対処法」を知っているのは、けっして、ムダではない。

「第3の方法」を全く知らない人は、利害対立という問題に直面した時、「①か②のどちらか」しか思い浮かばない。

交渉

**10cm高くしたいけど
8cmでガマンするよ**

**せめて6cmに
してほしいなあ**





そして、ひたすら

「どこまで粘るか」

「どこまで譲るか」

——などといった相互の「損・得」の割合を巡る「分配闘争」に没頭してしまふ。

そして、最後には

「ここらへんで、手を打ちましょか」

「折半ということはどうでしょうか」

——などといった譲歩・妥協に至る。

当人は、一生懸命に交渉したと満足しているが、お互いの「得≡満足」の総計が増えたわけではない。

ところが、「改善的対処法」という

「第3の方法」を知っている人なら、問題に直面した時、イキナリ「①②の対処法」に没頭することはない。

マズ、何よりも先に、相互の「得の合計」を増やせる改善的な方法は、な

いか——と考える。

そして、「よい良い方法」があれば、

もはや、分配闘争など不毛なことにエネルギーを費やす必要はない。

もちろん、都合の良い「改善的な方法」がなければ、闘争・交渉をしなければならぬ。

だが、それでも、ただ単に「闘争・交渉・だけ」に没頭するのではなく、常に「より良い方法≡改善的方法」を模索している。

☆

単なる「値引き交渉」は、

①「一方の得」は「他方の損」

②「一方の損」は「他方の得」

——に他ならない。

「進歩のないアホな営業」は、その綱引きに没頭して、「第3の改善的な方法」を考えようともしない。

しかし、「知恵と情報」を活用する

「改善営業」を展開する賢明な営業な

ら、「価格交渉」よりも、それよりも

「より良い商品」や「より良い企画」を提案するだろう。

顧客のニーズに合致した「より良い商品」なら、ムダもなくなるので、お互いに「得≡満足」の増大となる。

☆

このような「観点」から、いわゆる「営業スタイル」も、次の「3種類」に分類される。

①「単なる御用聞き」(受け身の)

②「やり手営業」(売り込み+交渉)

③「改善的営業」(良い商品&企画)

②と③は似ているが「最大の違い」は顧客のニーズや立場を考慮しているか、どうかである。

②は「顧客ニーズ」とは関係なく、とにかく、「売れと言われた商品」を「より高く売る」ことだけに、全力を投入している。

短期的には、「やり手の営業」として認められる。だが、顧客メリットを考慮しないので、長続きはしない。

もちろん、「焼き畑農業」のように、劣化した農地を捨て、次の市場を求め続ける商売にはこのスタイルが有効だ。

最終的に、「顧客」から信頼され、頼りにされるのは「③改善的営業」だら

う。適時の「より良い商品企画」で、顧客の問題を解決してくれるので、長期的に歓迎される。

「アレか、コレか」は

「思考・停止」につながる

相互の「損・得」の合計が不変な「ゼロサム・ゲーム」を別の言葉では「トレード・オフ」とも言う。

「アチラを立てれば、コチラらが立たない」ということ。何かを得るには、何かを諦めたり、犠牲にしなければならぬ。

つまり、「アレも、コレも」でなく、「アレか、コレか」、どちらか選ばなければならぬ——という思考・発想である。

たとえば、一般的に「仕事の速さ」と「正確さ」は相反するものだ——と言われている。

そのため、「間違えないように、慎重にやれ」

問題・制約

社内・評論家

アレか
コレか

ムリ
できない
不可能

改善の達人

アレも
コレも

工夫すれば両立できる
より良いやり方への
手段選択・方法変更

「急ぐと間違えから、ゆっくりと」
——などと言われていた。

もし、「仕事のやり方」が同じなら、
たしかに「速さ・正確さ」はトレード
オフの関係かもしれない。

だが、たとえば、「パソコンの機能
活用」にて、仕事のやり方をちょっと
変えたら、どうだろうか。

「マクロ機能」などで自動化すれば、
「速く・正確に」が両立される。

ところが、「第3の方法」改善的・
対処法」を知らない人は、とりわけ、
「社内評論家」や「役人気質」の人は何
かにつけて、「トレード・オフ」とい
う言葉を使って、得意になっている。

たとえば、

「時間がかかっても、いいのなら」

「遅くなっても、いいのなら——」

「カネがかかっても、いいのなら」

「予算オーバーでも、いいのなら」

——といった調子である。

そこには「より良いやり方」を

「工夫しよう」

「考え出そう」
「採用しよう」

——といった改善的発想が欠如して
いる。

「旧来のやり方」なら「仕事の質」と
「時間・費用」は「トレード・オフ」の
関係にある。

「より良い仕事」を求めるのなら、
適切や予算などの譲歩がなければ
「できない」と言う。「アレか、コレか」
という発想しかできないのだ。

だが、「第3の改善的・対処法」を
知っているのと「できない」と言う前に、
「第3のより良い方法」がないだろうか
——と考える。

すると、

「速く、正確に」

「安く、良いもの」

「ラクに、良い仕事」

——と相反するものを両立させる
「より良い方法」が見つかる。

その繰り返しによってやり方を工
夫すれば「アレもコレも可能になるこ

ともある」という改善的・思考&発想
が身につく。

「評論家・用語」が
「思考・停止」をもたらす

「アタマの引き出し」に、数多くの
「改善事例」、つまり、「アレもコレも
の実現事例」を持っている人ならば、
問題に直面した時、「できない」と言
う前に、マズ、とりあえず、「第3の改
善的・対処法」を考える。

これが「大量の改善事例の蓄積」が
「改善的・思考&発想」の育成と、
改善能力の開発に、直結している理由
である。

ところが、「トレード・オフだから、
できない・仕方ない」などと言う人は
思考・停止に陥っている。

「仕事のやり方」に関して、完全に
「今までのやり方」に固定されており、
「より良い方法」や「別の方法」を考え
ようという発想もない。

そのような人々のアタマの中には、
「より良い方法」改善事例」ではなく、
「できない理由」をうまく説明するた
めの「評論家・用語」が、たっぷり蓄
積されている。

よって、「問題」に直面した瞬間、
「できない」
「不可能だ」
「ムリだ」
——と言う。

そして、後は、ひたすら「できない
理由」の説明に全力を投入する。

☆

その人の「アタマ」に何が蓄積され
ているか。難解で、高尚な、いわゆる
「評論家用語」か、それとも、多数の
「第3の方法」改善事例」か。
それが、「社内・評論家」になるのか、
それとも、「改善的な思考&発想」を
身につけた「改善の達人」になるかの
分岐点である。