

(注) 大量情報を圧縮提供するため、「要約文書」を縮小しています。  
読み難い場合、「拡大→読み易化」などの工夫が勧められます。

# 改善セミナー **上級編**

## 改善思考 & 発想講座



### 1) 改善思考の **3** 原則

#### 2) 手っとり早い

実施重視の改善発想

#### 3) 改善的 **審査基準** & **審査法**

講師：東澤文二  
[hr-touzawa@nifty.com](mailto:hr-touzawa@nifty.com)

【検索】 → [かいぜん touzawa](#)

# 改善セミナー受講特典

ナニゴトもやりっ放しはダメ

改善セミナーも受講するだけではダメ

成果に直結→定着化→活性化させるため、  
「受講者&受講会社」に次の特典を提供

## 1) 改善に関する質問・相談

- ① 手っとり早い改善・実施ノウハウ
- ② シンプルな制度のしくみ & しかけ
- ③ 効果的な事例教材の作成→活用

## 2) 企業内改善研修の相談

- ① 日程調整→準備日程の提示
- ② 事前アンケート→事例教材の作成
- ③ 事例+定石+公式の映写→解説

## 3) 改善研修・録画映像提供

- ① 具体的事例による実際の研修見本
- ② 超圧縮→高速展開の録画映像 (約2時間)

メール申込 → [hr-touzawa@nifty.com](mailto:hr-touzawa@nifty.com)

(受講日&コースをお知らせください)

**分ければワカる**

**分ければデキる**

「分」を含む単語は、すべて「ワカる・デキる」に関連している。

**分類・分析・分解・分別・分離**

**分割・分散・分担・分業・分掌**

**分譲・分売・分宿・分乗・分納**

「複雑な仕組み」や外からわからない「故障の原因」なども

**分解・分析・分類・分別**すれば**ワカる**

「大変な仕事」も、

**分割・分担・分業・分散**すれば**デキる**

**整理**とは

「要るもの」と「要らないもの」を**分ける**こと。

**整頓**とは

「すぐ使うもの」と「そうでないもの」を**分ける**こと。

「分別・分類」されてないと、「探すムダ」が発生する。

だが、「必要と不要」を分ければ、すぐ、ワカるので、

**さがきナイ化・さがしヤス化**

という改善となる。「分ける」ことが「改善の第一歩」である

**マズ、**

**要素に分ける**

**要素別に対処**



**要素に分けて攻める**

**分ければワカる**

**分ければデキる**

**泡**は**あとわ**でできている

**問題** (泡) の**構成要素**は何か？

① **外側** = **膜**

② **内部** = **ガス**

①膜への対処→化学的対処+物理的対処

②ガスへの対処→発生を止める・減らす

# 改善とは**手抜き**である

もちろん、**単なる手抜き**ではない。  
あくまでも、

- ① **やり方**を**変えての****手抜き**
- ② **不要・ムダ**からの**手抜き**

**不要**からの**手抜き**で、余った  
時間やエネルギーを**必要なこと**に  
**じっくり、たっぷり、念入り**に  
投入するのが**改善的**手抜き****

**不要**なこと  
**ムダ**なこと  
どうでもいいこと**から****手抜き**しなければ、  
それらに多くの時間とエネルギーを取られ、  
**肝心**なこと**重要**なことに**手**が回らず、  
**大事**なこと**必要**が**手抜き**となる。

# 改善的**手抜き**で 自分の仕事の

**ラク** **ちゃん** **化**  
**やり易** **化**  
**快** **適** **化** **容** **易** **化** **迅** **速** **化**

- 改善的**手抜き****とは
- ① 仕事の**目的**をより良く**達成**するための  
より良い**手段****選択****方法****変更**＝**やり方の工夫**
  - ② **仕事のやり方**をちょっと**変えての****手抜き**
  - ③ **ムダ・不要**からの**手抜き**

# くろう 苦勞 → くふう 工夫

仕事にはイロイロな問題がある。それらへの対処には

- ① 苦勞で乗り切る
- ② 工夫で解決する --の「2つの方法」がある。

くろうとくふうは「1字」の違いだが、その方向は全く異なる。

# くろう 苦勞は ガンバリ・ガマン・根性・精神力

で、問題を乗り越える方法  
頑張れば、「たいていの問題」はなんとかなる。だが、「仕事のやり方」が変わらないので、同じような問題がまた、発生する。そして、また、ガンバルという同じレベルの繰り返して、いつまでたっても進歩がない。

# くふう 工夫は 仕事のやり方を、少し変えて、仕事を

# ラクに、安全に、快適にする。



かって、  
**若い時の苦勞は買ってでもせよ**  
と言われていた

しかし、若い時から**苦勞ばかり**だと

# 苦勞的発想

が染みついて、

# 工夫的思考

ができなくなる。

そのため、若い時に苦勞すると、**一生、苦勞する**

だが、若い時に工夫すると、  

# 工夫的発想

  
が身につく

ゆえに、  
**若い時の工夫は買ってでもせよ**  
と言うべき。

もちろん、若い時だけでなく、  
年を取ったら、なおさら、もっと工夫すべき。

若い時は体力もあるので**若気の至り**で、苦勞する  
のもいい。だが、年をとって、**苦勞ばかり**では**虚しい**

# 体力の衰え

を  
**知恵でカバー**すべく改善すべき。

# 改善の方程式と定石

改善 = 問題の裏返し

対策 = 原因の裏返し

困っているのか問題なら、困らない化

困らない化するには、どうすればいいか

困っている原因を裏返す

間違いが原因なら

→ 間違えない化



間違えない化するには、

間違える原因を裏返す。

似ているが原因なら → 似ない化 = 区別化

似ない化するには、たとえば、

色を変える = 色分け化 = 色別化 = 識別化

番号化・記号化・仕分け化・仕切り化

目印をつける = 強調化 = 目立つ化

位置を変える = 隔離化 = 分離化

〇〇化という改善の定石で何かを変える

→ 似ない化 → 間違えない化 → 困らない化

## 間違いの3原因 → 3対策

### ① 似てると間違える

間違えナイ化するには、似ナイ化すべし

似ナイ化するには、似てる要素を変える

\* 色 → 色分け化 / 形 → 変形化

\* 位置 → 仕切り化・隔離化

\* サイズ → 拡大化・縮小化

### ② 迷うと間違える

間違えナイ化するには、迷わナイ化すべし

迷わナイ化するには、迷う要因を潰すべし

無記名 → 記名化 / 無印 → 目印化

混在・混同 → 分別化・区別化

類似 → 目立つ化・強調化

### ③ 複雑だと間違える

間違えナイ化するには、シンプル化すべし

シンプル化するには、スッキリ化すべし

ゴチャゴチャ → 整列化

ぐちゃぐちゃ → 順番化

煩雑・複雑 → 単純化・簡素化

# 非改善的・事例集と 改善事例教材の違い

改善事例を「かき集めただけ」では、単なる「事例集」にすぎない。それは事例教材ではない。

「事例集」→事例教材化には、

- ① 改善の定石の付加
- ② 定石別＝発想別の分類  
—などの「加工&編集」が必要

改善力あるいは改善指導力とは  
事例＋定石の蓄積量

「改善の達人」は「改善の定石」を読み取り、「事例＋定石」を蓄積している。ゆえに、問題に直面した時、それらを応用→改善できる

だが、「改善が苦手な人＝蓄積の少ない人」には  
そのための補助具＝事例教材が必要  
「事例教材」は「事例＋定石」の蓄積を推進・促進・補助するため「補助具」である

# 改善的・改善事例集＝ 改善事例教材の選択基準

改善に対する意欲・能力を開発するための補助具としての「事例教材」の選択基準は、

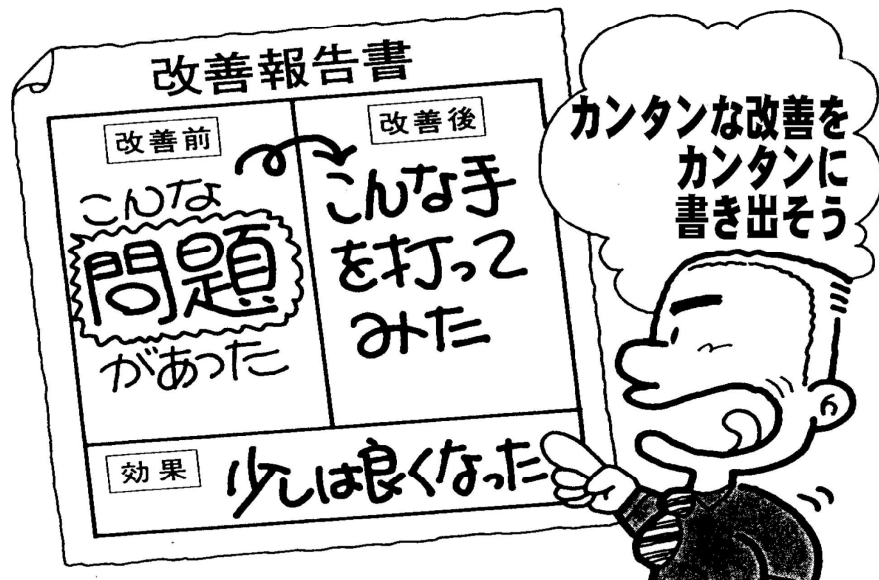
- ① 簡単な改善
- ② わかり易い改善
- ③ 社員にメリットのある改善  
(ラクちゃん化・やり易化・危なくない化・快適化・イライラしない化)

間違っても、優秀事例ばかり選んではならない。  
一般的に「優秀事例＝効果の大きな改善」  
それは会社にとってメリットにすぎない。

改善意欲の開発には、改善＝自分に得が  
「実感→納得できる事例」、つまり  
社員のメリットを中心に選択すべき

共有化すべきは「改善事例そのもの」でなく、  
その改善に含まれている改善の定石・発想  
ゆえに、「複雑・大掛かりな事例」はダメ。  
「簡単で、分かり易い事例」ほど定石・発想を  
読み取り→手っとり早く「応用&活用」できる

# 手っとり早い 改善メモ記入法



- ① **3** 分以内で **手っとり早く**
- ② **30** 字ベスト → 最大 **100** 字以内
- ③ **要するに** — — で **要点** のみ

**Quick & Easy Kaizen**  
改善の実施 → 顕在化 → 共有化

# 改善の定石の記入法

1) 記入の **位置** と記入すべき **内容**

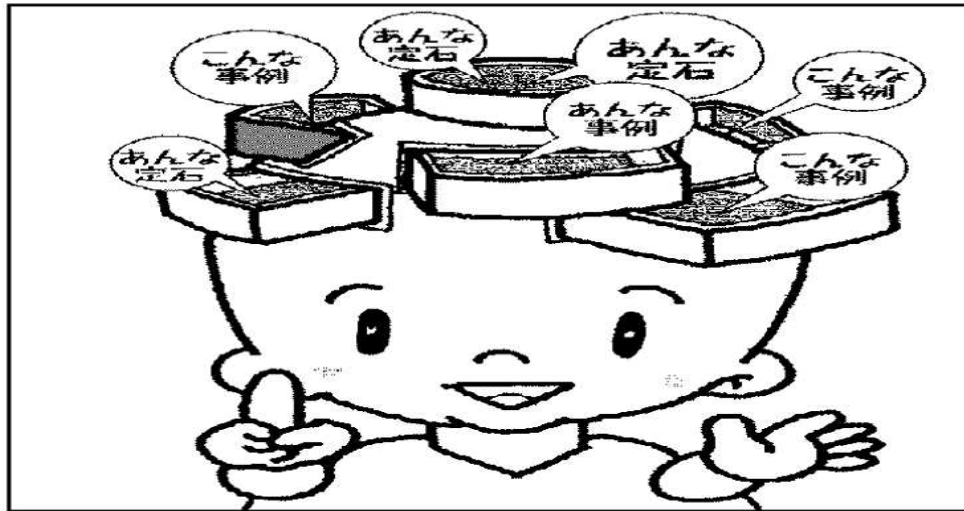
- ① 「問題欄」に「問題の裏返し」を
- ② 「対策欄」に「原因の裏返し」を
- ③ 「効果欄」に「メリットの総括」を

改善とは①「問題」の裏返し ②「原因」の裏返し  
③「改善者」にメリットをもたらすもの  
「問題・対策欄&効果欄」に、「改善の定石・記入」で  
「改善の構造」を「わかり易化」できる

また、「問題&原因→裏返し」のパターンの蓄積で、  
①問題に直面した瞬間に→「こうなれば、いい」  
②原因が判明した瞬間に→「こうすれば、いい」  
という「改善の反射神経」を養える。たとえば  
\*「時間がかかる」→「時間をかけない化」すればいい  
\*「複雑・煩雑」→「スッキリ化・簡素化」すればいい  
【記入見本】

改善前 (問題点)	改善後 (対策)
〇〇を さがしていた。	置く場所を 決め表示した
「問題」の裏返し さがさない化	「原因」の裏返し 定置化→表示
原因： アチコチに置いている 使ったら、元に戻さない	
効果 すぐ取り出せるようになった	すぐできる化 効率的化 生産化
メリットの総括	

# 改善力 & 改善指導力をつけるには 事例 + 定石を100件蓄積



**改善＝小変** (小さく変える) には、特殊な能力は不要。  
なぜなら、多数の改善がなされており、日常的な問題のほとんどは  
解決済みという「改善の前例」が無数に存在しているからだ。

それらを**マネるパクる**のが最も手っとり早く、効果的。

ただし、「仕事の条件や状況」はそれぞれ異なるので、  
他者の改善がそのまま使えるとは限らない。だが、

**改善の定石**を読み取れば、「自分の仕事」に応用できる。

「このような問題はこうすれば、解決できる」という  
「問題→解決」のパターン (定石) が確立されている。

ただし、1~2件ではダメ。とりあえず10件、

そして、**100件**の**事例 + 定石**の組み合わせが勧められる。

「アタマの引出し」に100件の「事例 + 定石」の  
蓄積があれば、たいていの問題は即座に改善できる。  
それが改善力、あるいは改善指導力である。

# 改善の定石 (問題 → 対策) 一覧

問題	対応 (問題の裏返し)	原因	対策 (原因の裏返し)
さがす	さがさナイ化 さがしヤス化 スグ見つかる化	あちこち バラバラ 使い放し	定置化・分別 + 表示 元に戻る化 検索機能活用
間違える	間違えナイ化 間違えられナイ化 間違いニク化 間違えテモ化	似ている 類似 混同・混在 転記	強調・目立つ化・目印化 色分け化・区別化 ポカよけ・フルブルーフ 転記するな、転用せよ
遅れる	遅れナイ化 遅れニク化 遅れテモ化	後手・受け身 グズグズ・ダラダラ 先延ばし	先手・能動・主導 とりあえず着手 スムーズ化・スマート化
忘れる	忘れナイ化 忘れニク化 忘れテモ化	後で そのうち 別々に	定期化・定時化・定例化 一体化・同時化・一括化 タイマー & アラーム活用
危ない	危なくナイ化 安全化 安心化	触れる 滑る 不備 → 不安	触れナイ化 (カバー化) 滑らナイ化 (滑り止め化) 予知・予測 → 予備・予防
わからナイ わかり難い 迷う	わかる化 わかりヤス化 迷わない化	見えない 複雑・煩雑 不明確・あいまい	見える化・視覚化 シンプル化・カンタン化 ハッキリ化・明確化
できナイ やりニクイ 困難・不便	できる化・やりヤス化 容易化・快適化 ラクちん化	複雑・煩雑 姿勢不自然 動作不自然	簡素化・簡略化 手順書化・順番化 屈まナイ化・捻らナイ化
イチイチ そのつど ワザワザ	あらかじめ 前もって 事前対応	事後対応 後・始末 内段取り	先手対応 前・始末化 外段取り化
ごちゃごちゃ グチャグチャ 乱雑・混乱	スッキリ化	いっしょくた 無分別 分散	分別・区別化 定置化・表示化 整列化・順番化
バラバラ バラツキ 不揃い	統一化 標準化 一元化	基準なし 別々に そのつど	定数化・定量化・基準化 測定するな判定せよ 調整するな、設定せよ
〇〇サンしか、 わからナイ できない	誰でも、デキル化 誰でも、ワカル化 新人でもデキル化	複雑・煩雑 カン・コツ 不共有	簡略化 マニュアル化 補助具活用・機能活用
ガンバリ ガマン 根性精神力	くふう 方法変更 手段選択	惰性・前例固執 自虐 知的怠慢	惰性脱却・前例打破 自尊 知的勤勉



# 賞金と 奨金の 区別 & 明確化の勧め

貴社の「改善制度・規定」には、

★「賞金」

☆「奨金」

――の「どちらの漢字」が使用されているだろうか。

一般的に、「同音漢字」は「意味合い」がなんとなく似ているので、厳格に区別されず、混用されている。もちろん、日常生活にて、支障がなければ、それでもいい。

だが、「より良い改善制度」→「より良い改善活動」を望むなら、「賞金」と「奨金」は明確に区別すべきだろう。

なぜなら、それらの「漢字の違い」は、そのまま、制度に対する「根本的な考え方」の違いを表しているからだ。

すなわち、

◎「賞金」＝「旧来の提案制度」

◎「奨金」＝「実施型改善制度」

☆

「旧来の提案制度」においては、もっぱら「賞金」という用語が使われてきた。それは英語の「Reward」を翻訳したものの。

「日本の提案制度」は、戦後、主として、「米国型・サジェスション・システム＝提案制度」をマネたものである。ゆえに、当初は

\*「アイデアを買い取る」

\*「アイデアと金銭の交換」

\*「効果額の一部の払い戻し」

――という観点から「Reward＝賞金」という用語が使われていた。

そのため、「審査基準」も「アイデアの買い取り価格決定」という観点から設計され、もっぱら、「有形効果」が対象となっていた。

## 「ショウキンの意味」の変化

しかし、「文化・慣習」、あるいは「労働規範」の異なる「アメリカ型の提案制度」がそのまま日本の企業で通用するわけもなく、さまざまな不都合が出てきた。

そして、様々な試行錯誤を経て「日本型・提案制度」に変化、そして、今日の主流となっている「実施型・改善制度」へと変遷してきた。

それは

☆「社員の改善能力&意欲の開発」

☆「職場風土&企業体質の変革」

――という「経営における位置づけ」の変化でもあった。

それに伴って、「ショウキン」の意味も変化してきた。当初は「賞金」の漢字が、そのまま使用されていた。

だが、次第に「社員の自分の仕事の改善の取り組み」を「認め・褒め・奨励する」という観点から「奨金」という漢字が使われるようになってきた。

☆

「賞金」と「奨金」の「考え方の違い」の詳細説明は、「テキスト・改善上級講座」の参照が勧められる。

# 賞金と奨金の

## 用語の違いにおける旧来の提案制度と改善制度の基本的な考え方の違い

旧来の提案制度では賞金が使われている。それは英語の Reward を翻訳したものの。

日本の提案制度は、主として米国の Suggestion System をマネたもの。そのため、「アイデアを買い取る」 or 「アイデアとカネの交換」 といったの観点から Reward＝賞金 という用語が使われてきた。



その後、日本型提案制度→実施型改善制度へ進化していった。それは「アイデアを買い取る」というコンセプトから、

社員の改善意欲&能力の開発という位置づけの変化でもある。そして、社員の改善への取り組みを、認め・褒め・励まし、奨励するという意味から奨金という用語が使われるようになった。

言葉は、必ずしも厳密に定義→使い分けられているわけではない。だが、一般的に、次のような角筭采尺や「使い分け」がなされている。

**賞金＝Reward**

旧来の提案制度の用語/アイデアを買い取る・金銭と交換

**奨金＝Recognition**

改善制度の用語/社員の改善を認め、褒め、励まし、奨励する

# 小変=ちょっとした改善には 効果の数値化→記入は不要

Q:

「改善の効果欄」には、「効果金額」を「計測&計算」して、必ず記入すべきか。

A:

- ①ムリに「数値化」する必要はない。
- ②「2次審査」の対象となる例外的な「大変&中変」は「数値化」が必要。

☆

せっかくの改善を「やりっ放し」にせず、「簡単な改善メモ」として記入→顕在化する「目的」は何か？それは「改善の共有化」である。

その「目的」を阻害するような

- ①「改善は詳しく書け」
- ②「効果は数値化せよ」

—の如き「愚かな指導」は即刻やめるべきである。

「目的」に関係ない「不要なこと」を求めるのは「改善メモ」の気楽な記入を妨げて、改善の「顕在化→共有化」を阻害するだけ。

実際に、多くの人が

- \*「詳しく書け」
- \*「数値を記入せよ」

—などと言われて、メンドウくさくなり、せっかくの改善を「やりっ放し」にしている。

☆

「小変=ちょっとした改善」に関しては、ムリやり計数化しても、それは机上の計算に過ぎず、「実際の効果」ではない。

そのような「虚偽の効果額」を、ワザワザ

「計算→記入させる」のはムダである。

改善で時間を短縮しても、記入に「余計な時間」をかけるのはムダ。「改善=不要なムダをやめること」ゆえ、そのような「ムダな指導」は「やめる」のが改善である。

☆

もっとも「社員にコスト意識や計数感覚を持たせるため、効果の数値化を求めている」—などといった説明もある。

だが、そのような「ムダ」を、いつまでもさせること自体が、「コスト意識の欠如」と自覚すべきだろう。

☆

「小変=ちょっとした改善」の一次審査はその「職場&仕事の内容」を、熟知している「直属の上司」がするので、「効果欄」は、

- ◎「ラクになった」
- ◎「快適になった」
- ◎「やり易くなった」
- ◎「わかり易くなった」
- ◎「間違えなくなった」
- ◎「スグできるようになった」

—など「社員にとっての改善のメリット」だけで、充分である。

もちろん「大掛かり改善=中変や大変」は「2次審査」となるので、それらに関しては「現場」を知らない審査者にもわかるように「詳細な説明」&「効果の数値」が必要。

☆

本件の「理論的根拠」は「改善テキスト・上級講座」の「獎金と賞金の違い」を参照。

# 小変=ちょっとした改善の

# 効果の数値化→記入は不要

1) 「1次審査」の対象である

# 小変=ちょっとした工夫の

# 効果額の計測→計算はムダ

\*「数値化」しても、それは**机上の計算**に過ぎない

\*「虚偽計算」に「余計な時間」をかけるのはムダ

\*「ムダなこと」を「やめる」のが改善ゆえ、  
「効果額の記入」を「やめる」のが改善

2) 「2次審査」の対象となる例外的な

# 中変&大変=効果の大きな改善は

# 効果額の数値化→記入を求める

\*「小変→獎金」ゆえ、効果額は不要

\*「中変&大変→賞金」ゆえ効果額が必要

# 獎金と賞金の

# 理論的根拠は

テキスト**改善上級講座**の説明を参照ください

