

改善研修

事前テキスト

改善基礎講座抜粋



1) 「効果的な改善研修」とするためするため、
「事前テキスト」に、お目通しのうえ、
「事前アンケート」を記入→提出ください。

- ①「事前テキスト」への感想・疑問・反論など
- ②「業務改善」における問題点・困ったことーなど



2) 「事前アンケート」の
「改善事例」を基に「研修用・事例教材」を
作成するので、次のような改善を簡潔に記入ください。

①「〇〇した・だけ」といった
「簡単で、わかり易い改善」

②「やめた・だけ」
「減らした・だけ」
「変えた・だけ」---などで
「わかり易化・やり易化」---となった改善。



③「自分のやった改善」でも
「職場の他の人の改善」でも、どちらでも結構です。

アタリマエのことを アタリマエにしたら改善でもある

「全員参加の改善活動」を阻害している最大のブレーキ要因は「アタリマエ」「当然・常識」などの言葉である。

☆

せつかくの「部下の改善」に対して、「そんなことはアタリマエだ」「そんなものは当然だ」「それは常識ではないか」と言う上司がいる。そして、

「何を、今更、そんなことを——」「なぜ、もっと早くやらなかったか」と詰問する管理職もいる。

だが、そのような会社や職場では誰も改善しなくなるだろう。たとえ、改善しても、絶対に、その改善を「書き出そう」とはしないだろう。

そのため、「せつかくの改善」も「やりっ放し」になって、「次の改善」につながらない。

「アタリマエ以上」が改善だと思いついてる

なぜ、このような「言葉」が出てくるのか。それは、その人が「改善とは、アタリマエ以上のこと」

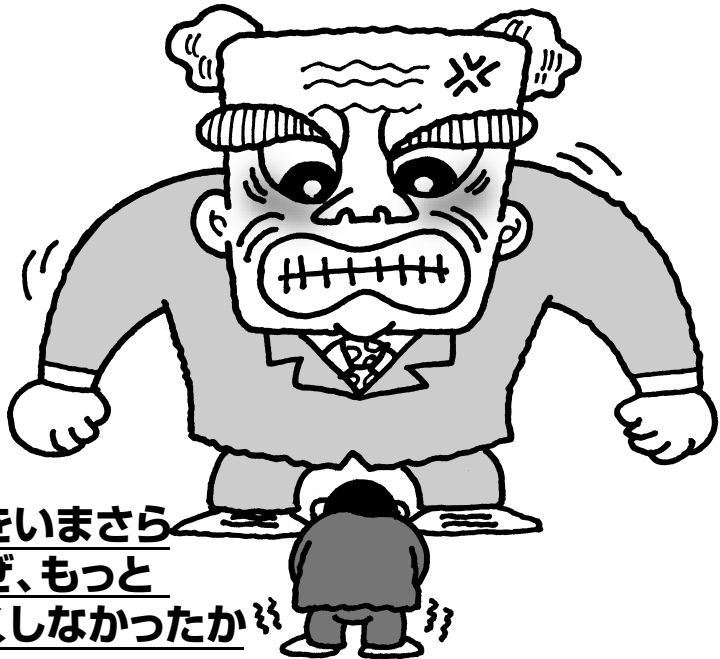
「アタリマエのことは改善ではない」という考え方を持っているからだ。世の中にはたしかに「アタリマエ・当然・常識」という水準がある。そして、

「それ以上のことをやるのが改善だ」と思い込んでいる。

だから、

- * 一覧化した
- * リスト化した
- * 色を変えた
- * 色分けした
- * サイズを変えた
- * 材質を変えた
- * 位置を変えた

どこが改善か そんなのアタリマエではないか



何をいまさら
なぜ、もっと
早くしなかったか

* 場所を変えた
* 順序を変えた
* 並べ方を変えた
などの「アタリマエのこと」に対して、「そんなものは改善ではない」「そんなものはアタリマエだ」「そんなことは当然・常識だ」と言ってしまうのだ。

だが、このような「考え方」からは、けっして、「次の改善」は出てこない。なぜなら、いくら改善しても、すべてが「アタリマエ」の一言で切り捨てられるからだ。

改善は

「現実直視」から

一方、改善が次から次にドンドン出ている会社や職場では、「現実とは、どうか」「実態は、どうか」と「現実」を直視している。つまり、



どのような仕事でも「必要なもの」は、スグ取り出せるようにしておくのがアタリマエである。

ところが、実際は、多くの会社では、その「アタリマエのこと」が実施されていない。

そのため、
 「アレがない」
 「これがない」
 「ここにあったはずだが」
 など、「探しまわるムダ」が発生している。それが職場の「現実」である。

そこで、「置く所を定める＝定置化」という、きわめて「アタリマエのこと」をすると、どうなるか。

必要なものは常に「定められた所」にあるので、イチイチ探さなくても、スグ取り出せる。そのおかげで、スグ仕事に取り掛かれる。

このように「アタリマエのこと」をアタリマエにして、

◎探さない化
 ◎探し易化

「そのようなアタリマエの改善が、ちゃんと実施されているか、どうか」を重視している。

☆

今まで、その「アタリマエのこと」が実施されていなかったので、

- *探す
- *遅れる
- *間違える
- *イライラする
- *バタバタする
- *忘れる
- *モレる
- *モメる

などの問題が発生していたのだ。

そして、「アタリマエのこと」をアタリマエにすることによって、それらの問題が、少しでも減ったら、それは立派な改善である——と考えている。

「現実」を
 変えるのが「改善」

改善は「現実」との戦い



現実直視の職場



◎ スグ、取り出せる化
◎ スグ、デキル化
◎ イライラしない化
◎ 待たせない化
など実現化されるようになったら、それは「立派な改善」である。

「現実認識」のための「改善の顕在化」

改善活動の「初期段階」においては、上司や管理職は啞然とさせられる。

たとえば、

「そんなこと、常識以前じゃないか」
「こんなこともやってなかったのか」と、言いたくなる「改善報告」が次々に出てくる。

それらを読むたびに、嘆息・ため息、アタマが痛くなり、目眩がしてくる。

そして、

「コイツは、何を考えているのか」
「今まで、何をしていたのか」

と、怒りに変わっていく。

だが、それが会社の「現実」である。「改善報告」はその現実を「顕在化」見える化・わかる化」してくれるものである。

どの会社にも

* 「トンデモナイこと」をしている人
* 「常識以前のやり方」をしている人が、いるものだ。

通常、それらは「水面下」に隠れている。そして、「事故やクレーム」によって、初めて、表に出てくる。

それゆえ、多くの人は、事故が発生して、初めて

「こんなことを、していたのか」
「なんといいことを、していたのか」と驚かされる。

改善は「現実」を直視することからスタートする。「アタリマエのこと」が実施されていないという現実を認識すれば、「アタリマエのことを、アタリマエにするのが改善である」ことが理解され、納得できる。

せっかくの改善を「やりっ放し」にしないで、「簡単に書き出す」という「改善の顕在化」は「アタリマエのことがなされていけない」という「現実直視」を共有化するためである。

☆

①「アタリマエのこと」が実施されていないのが「現実」である。
②「アタリマエのこと」をアタリマエにしたら「改善」である。

という「共通認識」ができれば、もはや、「そんなことはアタリマエだ」
「そんなものは当然・常識だ」
などといった言葉もなくなる。

改善に対するブレーキが解除されれば、「アタリマエでないこと」を、ひとつずつ潰していくことができる。

そして、「アタリマエのことが実施されていない現実」を少しずつ変えていくことができる。それが改善活動である。

A アタリマエのことを
B バカにしないで
C ちゃんとヤル

アタリマエ

アタリマエのことが
アタリマエにデキルように

不要なことは
「やめる」

減らせるものは
「へらす」

変えられるものは
「カエル」

改善のABC

A アタリマエのことを
B バカにしないで
C ちゃんとヤル

「アタリマエのこと」をアタリマエにするのが改善である——ということ
を、説明するのに「改善のABC」なるものがある。

それは

A：アタリマエのことを

B：バカにしないで

C：ちゃんとヤル

——というもの。

これにはイロイロなバリエーションがある。たとえば、

A：アタリマエのことを

B：ボヤボヤしないで

C：ちゃんとヤル
といったもの。

他にも、

B：ボンヤリしないで

B：ボケっとしないで

B：ボオっとしないで

B：バカになって

B：バカのように

——などがある。

いずれにしても、

A：「アタリマエのこと」を

C：「ちゃんと」ヤル

の部分は共通している。

「アタリマエのこと」を
アタリマエにやるのが
「一流の会社」である

ちゃんとした会社、信頼されている会社とはどのようなものか。それは「アタリマエのことをバカにしないで、ちゃんとやっている会社」である。

ところが、ダメ会社では「アタリマエのこと」がなされていない。ゆえに、いつも、「ツマラナイ間違い」や「面倒なトラブル」を引き起こしている。

なぜなら、そのような会社では「アタリマエのこと」をバカにしているからだ。そのため、誰も「アタリマエのこと」すらしない。

「アタリマエの改善」がなされたということは、「その改善」がなされるまでは、そんな「アタリマエのこと」すら、実施されていなかったことを意味している。



会社か、それは「アタリマエ以上」のこと
 をアタリマエにやっている会社である。

これは大変である。そう簡単には
 できない。「仕事のやり方」を大きく
 変える「大変⇨革新・改革・変革」が
 必要だ。

だが、「アタリマエのこと」をアタ
 リマエにするだけなら、それほど難
 しくはない。「仕事のやり方」を「小
 さく変える」という「小変⇨改善」で
 も対応できる。

全社的に「アタリエのこと」をアタ
 リマエにするのが改善という「共通認
 識」さえあれば、誰もが、気楽に、日
 常的に取り組める。

たった、それだけのことで、とり
 あえずは「一流の会社」になれるのだ
 から、結構なことではないか。

とりあえず、「アタリマエのこと」
 をして、一流会社になり、その上で、
 次に「アタリマエ以上」のことをする
 「超一流」を目指せばいい。



良い会社では「アタリマエのこと」
 が実施されていないことに気づいた
 瞬間に、それらをアタリマエにすべ
 く改善に取り組んでいる。

一方、ダメ会社は「アタリマエのこ
 と」すら実施されていないことに気づ
 かない。たとえ、気づいても、それを
 「アタリマエにしよう」としない。

☆

一流会社とは、けっして特殊なこ
 とをやっているわけではない。ただ、
 ◆「契約した内容」を
 ◆間違いなく、
 ◆遅滞なく、
 ◆ちゃんと
 実施しているにすぎない。それが
 「一流の条件」である。

「アタリマエ以上のこと」を
 アタリマエにやるのが
 「超一流の会社」

では、「超一流」とは、どのような

アタリマエの基準は 変化している

「アタリマエのこと」をアタリマエにする——それだけが、一流会社の条件である。

なのに、なぜ「アタリマエのこと」をちゃんとやっている「一流会社」が少ないのか。

それは「アタリマエの基準」が、世の中の変化とともに、常に、変わっているからだ。

ゆえに、ボンヤリしていると、変化に取り残され、「アタリマエのこと」すらデキナイ、やっていないダメ会社になってしまう。

「計算方法のアタリマエ」も 時代とともに変化

たとえば、30年くらい前までは、「計算」と言えば、「ソロバン」であるのがアタリマエだった。

その当時、商売をする人は、誰もが「ソロバンの練習」をさせられたものである。

ところが、そのうち「電卓」が普及してくると、計算は電卓するのがアタリマエになってきた。ソロバンなど練習しなくても、誰でも、簡単

に、計算デキルようになった。そして、今では「パソコン」での計算がアタリマエになっている。

20年くらい前には、

「我社には電子計算機がありません」

「コンピュータで計算しています」

「コンピュータ処理しています」

——などが自慢になっていた。

実際、「会社案内」などには、そのようなことが、電子計算機の写真とともに、はなばなしく書かれていたものである。

ところが、現在では、そんなことを言うとは、

「アタリマエじゃないか」

「常識じゃないか」

と笑われるだけだろう。

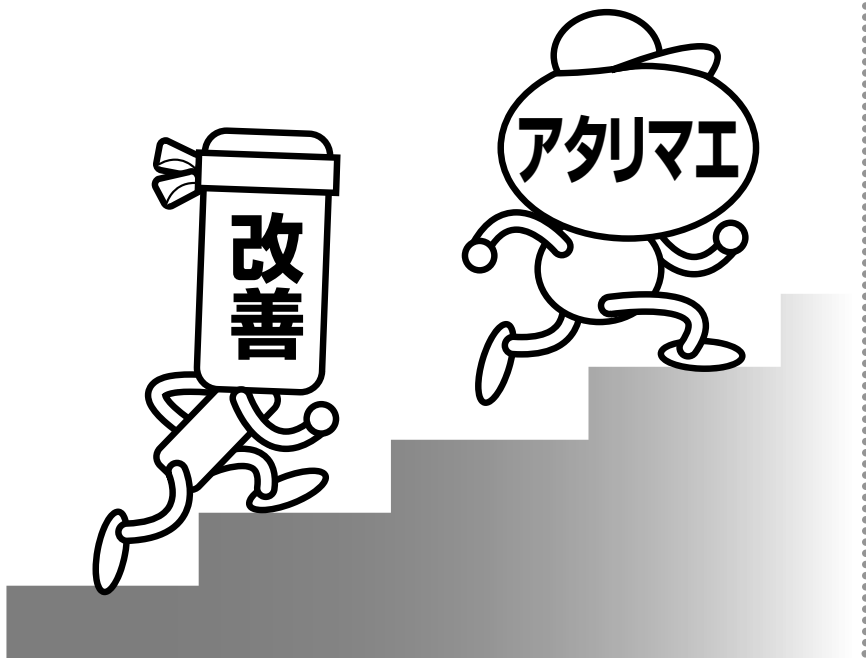
つまり、「計算のやり方」は

①「ソロバン」でやるのがアタリマエ

②「電卓」でやるのがアタリマエ

③「パソコン」でやるのがアタリマエの如く「アタリマエのやり方」は変化

アタリマエの基準は変化



している。

つまり、

「パソコンで計算している」

「PCでデータ処理をしている」

ということは、その会社は、ちゃんと時代の変化に追いつき、アタリマエのことをしているということだ。

そうでなければ、ソロバンや電卓の手計算で、手間がかかり、夜遅くまで残業し、しかも、間違いも多い——という完全な「時代遅れ」の仕事のやり方になってしまう。

「アタリマエのこと」をアタリマエにするということは、世の中の変化に対応し、常に、進化しているということである。

☆

一般的に、「ABC」は「入門」を意味するものである。だが、「改善のABC」は「世の中の変化」が続くかぎり、改善も無限に続くことを意味している。



アタリマエは変化している

「アタリマエのレベル」は
会社によって異なる

「アタリマエ」レベルは、けっして一律ではない。各社ごとに「アタリマエのレベル」は異なっている。たとえば、「程度の低い会社」では「不良率10パーセント」がアタリマエかも知れない。

だが、「少し程度の高い会社」では、不良率は5パーセント以下がアタリマエ。そのような会社では、10パーセントもの不良が出たら、大騒ぎだろう。

「もっと程度の高い会社」では不良率は1パーセント以下がアタリマエで、5パーセントの不良など「トンドEMONないこと」だろう。

さらに「スゴク程度の高い会社」は不良率は百万分の1パーセントがアタリマエである。そのような会社では、不良率が1〜10パーセントの会社の存在など「信じられない」ということになる。

これは「不良率」だけではない。売上げや利益率、あるいは給料・労働時間・待遇条件など——あらゆることに關して、それぞれ「アタリマエのレベル」は異なっている。

この「レベルの違い」が「会社の格差」である。「程度の低い会社」では、不良率が10パーセントでもヘラヘラ笑っているだろう。

しかし、「程度の高い会社」では、目の色を変えて、何とか「アタリマエのレベル」にすべく改善に取り組んでいる。

☆

なお、「アタリマエに追いつく」のが「改善」小変だが、その「アタリマエ」を追い抜くのを「改革・革新・変革」と言う。

これは簡単にはできない。「仕事のやり方」を「大きく変える」という「大変」なことをしなければならぬ。そうしなければ、「アタリマエ」を追い抜くことはできない。

「改善報告」は「告白書」である

「改善」を「一時的なもの」でなく、「継続↓定着化↓活性化」させるには、「せっかくの改善」を「やりっ放し」にしないで、「簡単な改善報告書」改善メモ」として書き出すことだ。

☆

「実施済みの改善」を書き出した「改善報告」とは何か。それは「告白書」である。

何かを「改善した」ということは、とりもなおさず、それ以前は、
*「こんなアホなこと」をやっていた。
*「こんなマズイこと」をやっていた

と告白しているようなもの。

「完璧な仕事」をしていたのなら、「改善の必要」はなかったはずである。「立派な仕事」をしていたら「改善の余地」はなかったはずだ。

つまり、「改善した」ということは、それ以前には「不完全な仕事」をしていたということの「自白・告白」に他ならない。

「タテマエ」では、

「改善」はデキナイ

かなり以前だが、「改善発表会」のゲスト・スピーチで国立大学の教授が冗談を交えながら、次のような挨拶をされた。

☆

我々、「国家公務員」は民間企業の皆さんのように「自分の仕事の改善」を発表したり、報告することがデキナイのです。

なぜなら、我々の「職務規定」には、「常に、ベストの仕事をしなければならぬ」と書いてあるからです。

改善したということは、それ以前は「ベストの仕事」をしていなかったということになります。

つまり、それは「職務規定」に違反しているということになるのです。

しかも、それを上司が受理すると、その上司は、部下に「ベストの仕事」をさせていなかったことを認めることになります。

すると、それは上司としての「管理・監督義務」の不履行ということにも

なります。

このように「国家公務員」は全員が常に、「ベストの仕事」をしているという事になっていきます。

しかし、「実態」はどうかというと、けっして、そうではありません。結構、誰もが、「マズイ仕事のやり方」をやっているものです。

しかし、それを認めるわけにはいかないのです。「職務規定・違反」や「管理監督義務・違反」を認めることになってしまふからです。

このような「タテマエ主義」では、改善が進むはずがありません。

一方、皆さんは、堂々と「自分の仕事の改善」を発表されている。それは「自分の仕事のマズさ」を堂々と認めていることに他なりません。

☆

もちろん、この教授の話は少しばかり誇張されていたかもしれない。だが、「改善は現実直視から生まれる」という趣旨は明快である。





「現実直視」のための「より良い方法」は？

改善は、自分たちが「マズイ仕事のやり方」をやっているという「現実」を認めることからスタートする。では、どうすれば、その「現実」を直視し、「マズさ加減・悪さ加減」を認めることができるだろうか。もちろん、

「現実を直視せよ！」
「仕事のやり方を見直せ！」
などの「スローガン」や「お説教」をいくら繰り返してもダメ。

最も効果的なのは「現実」を示すことだ。と言っても、いきなり、
「こんなアホなことをしている」
「こんなムダなことをしている」
「こんな愚かなことをしている」と指摘するのもダメ。

指摘された人は反発するだけである。人間は、他人から欠点を指摘されると、素直に受け入れられないものだ。

それを認めることは、「自分の無能や怠慢」を認めることになるからだ。だから、必ず、「反発・反論」してくる。ゆえに、「個人的な攻撃」ではなく、誰もが「マズイ仕事のやり方」をしているものだという「客観的事実」を、数多く示すほうが有効である。

「外堀」から、徐々に埋めるべし

当人の「マズイやり方」を直接、指摘するのではなく、「他人のマズイやり方」、つまり、いろいろな人の「告白書」改善報告書」を数多く示すことだ。

それによって、
「自分も、やはり、このようなムダやマズイ仕事をしているのではないか」という「気づき」につながる。すると、あらためて「自分の仕事のやり方」を、自分で見直すようになる。いきなり、その人の「本丸」を攻め

改善報告書

改善前	改善後
<p>こんな 問題が あった</p>	<p>こんな手を 打ってみた</p>
<p>効果 少しは良くなった</p>	



簡単な改善を
簡単に
書き出そう

るのではなく、「外堀」から埋めていって、ジワジワと、当人に自分で、気づかせるという方法である。

「改善の共有化」とは「仕事のやり方の見直し」につながる「気づきの共有化」に他ならない。

「告白書」の共有化で 「現実認識」の共有化

改善の「顕在化↓共有化」がなされている会社や職場では、「具体的な改善事例」の共有化によって、常に、「現実直視」がなされている。

それによって、「改善のやり易い雰囲気や職場風土」、あるいは「改善に積極的に取り組む企業体質」が形成されている。

なにしろ、次から次に「告白書」が出てくるのだから、自分たちの「仕事のマズさ加減」をさらけ出すことに「心理的な抵抗」もなくなる。

また、ちよつと「やり方」を変える

だけで、かなりの問題が手つとり早く解決されるといふ「成功体験」も数多く共有化されている。

一方、「改善の顕在化↓告白書の共有化」がなされていない職場では、誰も自分の仕事の「マズさ加減」をさらけ出そうとはしない。

現実から目をそむけ、都合の悪いことは、ひたすら隠そうとする。よつて、「タテマエ論」ばかりが横行。そのため、現実直視ができない。当然のことながら、ほとんど改善はなされない。

「改善的職場風土」を 創るには――

「改善のやり易い職場風土、あるいは、改善に強い企業体質をつくるには、どうすればいいか」といった質問をよく受ける。

その答えは簡単だ。告白書である改善報告の「顕在化と共有化」をやり

続けること。それだけである。

ただし、「継続的に」が重要。「一時的な顕在化」では効果はない。

職場風土として定着するには、少なくとも一年くらいの継続が必要だ。

「改善がナカナカ進まない」

「改善するのは一部の人だけ」

――などの問題を抱えている職場は、

「改善しよう」

「改善してくれ」

といった「掛け声」ばかりで、せっかくの改善が「やりっ放し」になっている。

ゆえに、改善の「顕在化↓共有化」がなされていない。だから、次の「改善」につながらない。

「改善の多い会社」は 「ダメな会社」か？

日本JR協会では、毎年、「全国・改善提案活動・実績調査」を実施して、その集計結果をレポートしている。

それを見ると、やはり、「優秀な企

業」は改善活動が盛んで、数多くの改善がなされている。

しかし、それは「優秀な企業」ほど、「マズイ仕事」を多くやっている――という意味だろうか。

なぜなら、「多くの改善」がなされたということは、「多くのマズイ仕事」がなされていたことなのだから。

逆に言えば、「改善があまりなされていない会社」や「改善が不活発な企業」では、「マズイ仕事」は、あまりなされていないことだろうか。

いや、けつして、そうではない。どの会社でも、どの職場でも、生身の人間が働いているかぎり、「マズイ仕事」がなされているものだ。

「違い」があるとすれば、

①「マズイ仕事」をやっているながら、それに気づかず、そのまま続けている。

②それに気づいた瞬間に、スグ、即座に改善に取りかかっている。――だけである。

テキスト

日本HR協会
http://www.hr-kaizen.com

改善基礎講座

A5判・208頁 1,575円(税込)

- * 改善活動を「持続継続→定着化→活性化」
- * 社員&管理職の改善意欲&改善能力の増強
- * 改善的「企業体質&職場風土」の形成——のための

改善基礎講座シリーズの決定版テキスト

- ① テキスト改善基礎講座
- ② DVD教材改善基礎講座
- ③ 公開セミナー改善基礎講座
- ④ 企業内研修改善基礎講座

改善の専門誌 **創意とくふう** が
30年間追求してきた
もっとも**簡単**で、
もっとも**わかり易く**、
もっとも**効果的**な
改善ノウハウを

基礎講座シリーズ
として整備→体系化

その核心を**超圧縮**した**テキスト改善基礎講座**は
「改善活動」の推進・指導には不可欠の必読教材です。

- まず、**最初に**①**テキスト改善基礎講座**を！
つぎに、②**DVD教材基礎講座**、または各地で開催の
③**公開セミナー基礎講座**を順次受講。そして自社の
④**企業内研修基礎講座**→**応用講座**の開催が勧められます。



1 改善の「しくみ・しかけ・しそう」

- ①「実施→持続・継続→定着化→活性化」のために
- ②「しくみ・しかけ・しそう=制度・運営・思想」
- ③各人に「3つのH」への働きかけ
- ④改善とは何か・改善の定義・意味・意義
- ⑤チャチなものほど良い改善
- ⑥改善=目的へのショートカット(近道)

テキスト
改善基礎講座

構成&内容

2 改善とは「手抜き」である

- ①不要からの手抜き(メリハリのある手抜き)
- ②忙しいから改善(忙しい人ほど改善)
- ③改善は小変なり(大変↔中変↔小変)
- ④変化対応・現実対応・制約対応
- ⑤「仕事」と「改善」の区別

3 改善の定石と方程式

- ①「改善の定石」を読み取る
- ②「改善の方程式」は単純・明快
- ③「化」をつければ「改善の定石」

4 改善力と

改善発想ノウハウ

- ①「改善力」をつけるには
- ②「には・ナゼ・どうしたら」
- ③「手順」を変えて「ラクちゃん化」
- ④「逆転の発想」で打破・打開
- ⑤「改善の方程式」の活用

5 「見える化→わかる化」の改善

- ①「見える化→目立つ化」で「忘れない化」
- ②「裏」と「表」で「一目でわかる化」
- ③「一本の線」で「改善的・手抜き」
- ④「簡単な改善」から学ぶ

6 「〇〇活用」の改善の定石

- ①「〇〇活用」という「改善の定石」
- ②「機能活用」の改善
- ③「補助具活用」の改善
- ④「補助具活用」で「一人でできる化」
- ⑤「サービス改善・制度活用」の改善

7 「アタリマエ」のことをするのが改善

- ①「アタリマエのこと」をアタリマエにすれば改善
- ②改善のABC
- ③「変化」に追いつくのが改善
- ④「改善報告」は「告白書」である

8 改善Q&A・一発解答

- ①改善ノウハウの「ひらがな化」とは？
- ②改善とは、何を、どうすることか？
- ③改善は、なぜ、全業種・全職種に展開できるのか？
- ④改善の「主・目的」は何か？ 誰のための改善か？

