

創意とくふう | 7

2023 No.501

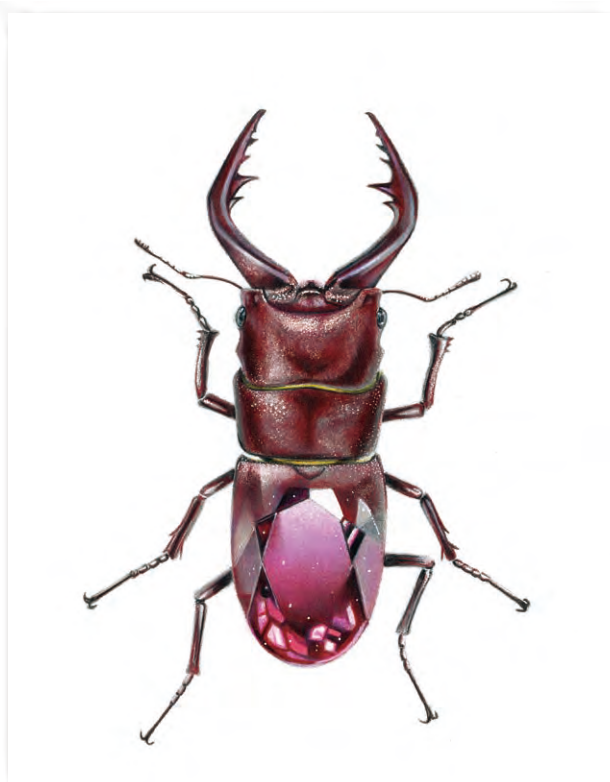
特集 1

「改善の極意」を 「大変」と「小変」から探る

■ 特集 2 ■

事務改善2023

株式会社サニクリーン九州



創意とくふう

2023



No.501

特集・「改善の極意」を「大変」と「小変」から探る

日本HR協会



「とりあえず改善」から レベルUPスタート!



「小変」は、「とりあえず改善」。
最初から、うまくいくとは限らない。たいてい、失敗したり、別の問題や不都合が発生する。だが、「本当の改善」は、それから始まる。これら3つは、「とりあえず改善」したもの。ここからがスタートだ。

(詳細は本誌 18 頁より)

月刊 創意とくふう



1,072 円(税込)

日本HR協会

<http://www.hr-kaizen.com>
<http://www.facebook.com/hr.kaizen>

日本HR協会 | 検索

「改善の極意」を



大きく変える



小さく変える

「大変」

と「小変」

から探る

「改善の極意」とは何か？
「手っとり早い改善ノウハウ」を習得し、
「自分の仕事の改善」に手っとり早く
「活用する」には、どうすればいいか。

「モノゴトを極める」には、
「比べて・みる」のが有効。たとえば、
「他の土地」に住んで、初めて、
「故郷の良さ」がわかってくるように。

「大変」と「小変」を
「対比・比較」しながら、
「改善の極意」を探ってみよう。



【経営】&【改善】における

「小変」と「大変」の比較

改善とは「小変」。つまり、「仕事のやり方」の「小さな変更」ちよつとした工夫である——と説明すると、たちどころに、

「そんなチマチマしたこと・ばかりでいいの。もっと、根本的&抜本的な対策が必要ではないか」

——といった反論が出てくる。

もちろん、「チマチマしたこと・ばかり」でいい訳がない。「健全な経営」や「より良い仕事」には、

*「小変・だけ」でなく、

*「大変」⇨「大きな変更」

*「中変」⇨「中くらいの変更」——も必要だ。

だが、「大変なこと」は、簡単にはできない。「大きな変更」には「大きなリスク」が伴う。また、「多大な時間・手間・費用」もかかる。ゆえに、「大変なこと」は計画的に、じっくり取り組まなければならない。

しかし、すべてを慎重に、計画的に、じっくりやっていたのでは、手っとり早い対応がデキない。そこで「問題のサイズ」によって、対応方法の「選択・使い分け」が必要となる。

「我々の仕事」には「大きな問題」もあれば、「中くらいの問題」もある。さらに、「小さな問題」もある。

「大きな荷物」の運搬には「大型トラック」が必要だ。しかし、「小さな荷物」を「大型トラック」で運ぶのは、まったくのムダ。

そんなものは、「小型トラック」で充分だ。「もっと小さい荷物」ならば、「バイク」や「自転車」でいい。逆に、自転車やバイクで、「大きな荷物」を運ぶのはムリ。

このように、「荷物のサイズ」によつ



て、「運搬の手段・方法」の「使い分け」がなされている。

それと同様に、「仕事のやり方」も「問題の大きさ」によって、「対処法」の「使い分け」がなされている。

「小変」は「現実直視」から
「大変」は「目標設定」から

「小変⇨改善」は「現実直視」から、スタートする。それゆえ、とりあえず、「デキること」から着手。

そして、
「やって、ダメなら、また改善」
「やって良ければ、もっと改善」
——と、それぞれの時点での「デキること」を積み重ねていく。

これが

「改善」⇨「Continuous Improvement」
「継続的・進歩の積み重ね」、つまり、
「連続・改善」という考え方だ。

☆

一方、「大変⇨改革」は「目標・指向」

経営の小変と大変

小変	大変
改善 KAIZEN かいぜん	改革 INNOVATION 変革・革新
着手小局	着眼大局
とりあえず	要するに
現実からスタート	目標から逆算
できることから着手	成果を優先
手っとり早さ重視	成果を重視
手間をかけず カネをかけず 知恵を出す	手間&カネをかけ 最適の技術&設備で 最大の成果を得る
制約での対応 (カネがない)なら、 カネをかけない方法で	必要条件を整える (カネが必要)なら、 カネを創る・集める
気軽に・手軽に 日常的に取り組む	中・長期的に じっくり取り組む
肩の力を抜いて のんびり ゆっくり	必死で 寝食を忘れて 血の滲むような努力

何をするのにも、この世では「カネ」

**「カネ」がなければ
どうするか**

「何を達成すべきか」
「何を指すべきか」
「何を達成すべきか」からスタートする。
この時、かつして「とりあえず」と言ってはならない。必ず、
「要するに、何を指すべきか」
「要するに、何を達成すべきか」
——と「現実の枝葉」を切り払い、「目標の根幹」を明確化しなければならぬ。

そうでないと、現実の制約に直面すると、ついつい「とりあえずの対策」になってしまふ。すると、「当初の目的」を見失って、腰砕けになる。それでは「大変なこと」は、とうてい「実施→達成」できない。

「ありあわせの材料を使う」

たとえば、

「カネを掛けナイ方法」
*「カネを掛けずに済む方法」
——を考える。

「カネ」がなければ、
*「カネを掛けナイ方法」
*「カネを掛けずに済む方法」
——を考える。

「銀行から借りる」
——など「必要な条件」を整えなければならぬ。
それは、すぐできることではない。よって、計画的に取り組まなければならない。

一方、「小変⇨改善」は、「手っとり早い実施」を重視する。ゆえに、そのような「回りくどい」ことはしない。

「最善の方法」で「最大の成果」を追求する。

「ありあわせの材料を使う」

「カネを掛けナイ方法」
*「カネを掛けずに済む方法」
——を考える。

「カネ」がなければ、
*「カネを掛けナイ方法」
*「カネを掛けずに済む方法」
——を考える。

「銀行から借りる」
——など「必要な条件」を整えなければならぬ。
それは、すぐできることではない。よって、計画的に取り組まなければならない。

一方、「小変⇨改善」は、「手っとり早い実施」を重視する。ゆえに、そのような「回りくどい」ことはしない。

「廃品・廃物を活用する」
「使っていない機材を使う」
「必要なものを拝借する」
——など。

この方法なら、スグ、即座に着手できる。これが「小変⇨改善」が

*「手間」を、かけず、
*「カネ」を、かけず、
*「知恵」を出す

——と言われる所以である。

もちろん、「この方法」ではあまり「たいしたこと」はできない。しかし、「成果の大きさ」よりも、とにかく、手っとり早い・実施」を重視するのが「小変⇨改善」である。

それに対して、「大変⇨改革」は、「手っとり早さ」ではなく、なによりも「大きな成果」を重視する。

それゆえに、「ありあわせの材料」や「とりあえずの方法」などではなく、じっくりと「必要条件」を整えながら

「小変」⇔「大変」における「例外」としての「中変」と「大変」

「小変」と「大変」の区別は、何も「経営の世界」だけではない。「改善制度」においても、両者の「区別」および「使い分け」が必要だ。

現在の「日本の改善制度」は、もっぱら「小変⇔小さく変える⇔ちよつとした工夫」が主流となっている。

野球でホームランを狙うのではなく、「ヒット」を積み重ねて、または、「ヒット」と「盗塁」の「組み合わせ」で得点するようなもの。

しかし、
「ヒットでいい」
「とにかく出塁せよ」

——と言っても、時々、ホームランや2塁打・3塁打となることもある。ゆえに、「小変主体」の改善活動で

も、タマにだが、効果の大きな「中変」や「大変」も出てくる。

それら「サイズの異なるもの」を「ひとつの基準」で対処すると、様々な都合や矛盾が出てくる。

そこで、最近「改善制度」に関する「規定・運営」においても、主流の「小変」と、例外としての「中変&大変」を左頁の対比表の如く、分けて考えるようになってきた。

金額による「感覚的」な区別

「大変」と「小変」の違いを感覚でとらえるには、改善制度における「賞金額」の比較がわかり易い。

「小変に対する賞金額」は、
*「気楽に・払える」
*「気楽に・受け取れる」
——という観点から現在の物価感覚でだいたい「200円から千円」くらいだろう。

それに対して、「大変の賞金額」は最低でも一万円以上。上限は各社の規定によって、マチマチだが、実際の支払い実績は、せいぜい数十万円程度だろう。

「百万円を超えるような報賞金」は、もはや「改善制度の枠」を超えるものである。

☆

「中変」は、「小変」と「大変」の間と考えればいい。たとえば、「小変」と

「大変」に対する金額を、それぞれ、

*獎金（小変）⇔（200円～千円）

*賞金（大変）⇔（1万円～百万円）

——としているが、「中変」に対する金額は、その中間ゆえ、だいたい（1500円～1万円・未満）くらい。

改善制度の小変と大変

小変	大変
改善	改革
獎金 奨励金 Recognition Encouragement (評価)&(奨励)	賞金 報賞金 Reward Award (褒賞)&(報賞)
200～1000円 気楽に払・貰える 認め・褒め・励ます 改善への教育投資	1万円～100万円 成果に対する報酬 成果を買い取る 買取り価格
1次審査 直属の上司 即決審査 簡単な基準	2次審査 審査委員 厳正審査 詳細な基準
自分のため ラクちん化 やり易化 快適化	会社のため コスト・ダウン 生産性UP 品質向上

「大変＝賞金＝会社のため」 「小変＝獎金＝自分のため」

日本の「本格的な改善活動」は、戦後、トヨタ自動車の「アメリカ型の提案制度」(Suggestion System)の導入からスタートした。

「規定」など日本語に翻訳されたが、その際、英語の「Reward」は「賞金」と訳された。この用語に代表される「アメリカ型・提案制度」の基本的なコンセプトは

- *「アイデア」を「買い取る」
- *「会社のメリット」を評価
- *「効果」に対する「ペイ・バック」

つまり、「賞金額」は「買い取り価格」のようなもの。また、「提案の審査」はその「値決め」に他ならない。

ところが、「アメリカ型提案制度」は「日本の企業風土」に、あまり馴染

まなかった。そのため、少しずつ「日本型の提案制度」へ、そして、現在の主流となっている「実施型の改善制度」へ変化していった。

その「大きな違い」は、アメリカ型では、見向きもされなかった「小変＝小さな変更＝ちょっとした工夫」を高く評価すること。まさしく「日本的な制度」への進化である。

☆

過渡期には、「賞金＝Reward」という用語が、そのまま使用されていたが、次第に「獎金＝Recognition」という言葉も使用されるようになった。

日本語では、「発音が同じもの」は、似たようなニュアンス(意味合い)が多いので、「獎金」と「賞金」も、それほど、「意識的な区別」がなされてい

たわけではない。

だが、改善制度における「小変」と「大変」への取り組みを「使い分け」なら、この「2つの用語」も「明確な使い分け」が勧められる。

☆

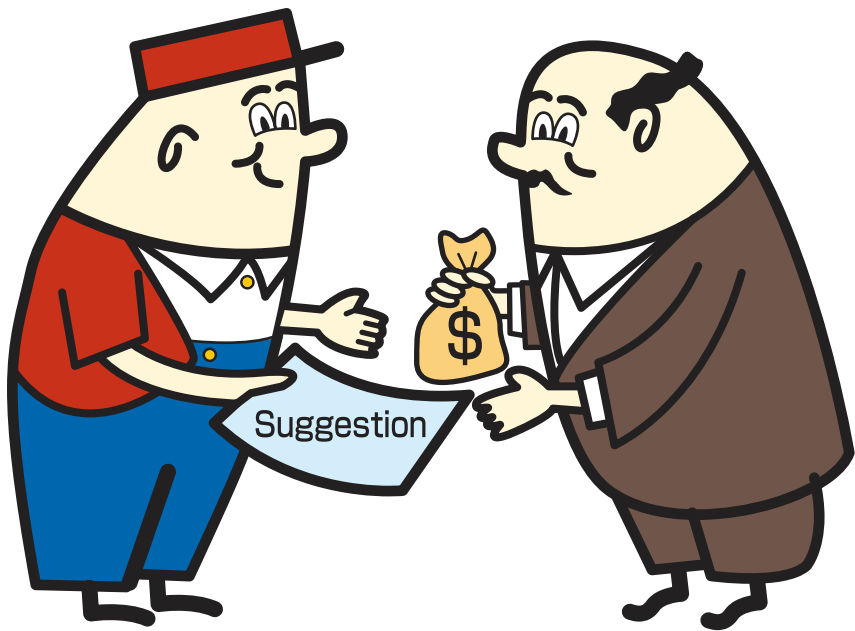
「賞金＝Reward」は、昔の提案制度つまり「アメリカ型・提案制度」での用語で、「会社にとってのメリット」に対する「ペイ・バック＝払い戻し」である。

一方、「獎金＝Recognition」は、「社員の改善の取り組み」を奨励するもの。改善に対する「意欲&能力」を推進・促進するための、いわば、「教育投資」の位置づけ。

「獎金＝Recognition」は「小変＝ちょっとした工夫」に対するものゆえ、「厳密な審査」は不要。一次審査は「直属上司」による「即決・方式」で充分。

「簡単な改善」まで、ワザワザ、「詳細な審査基準表」を使い、厳密に審査するほど「ムダなこと」はない。

アイデアを買い取る



アイデアと賞金の交換

「誰のための改善」か？

「ムダ」は即座に「やめる」のが改善。それゆえ、現在、多くの会社では、「小変＝ちょっとした工夫」は「獎金＝Recognition」という考え方に基つき、

- *「即決・審査方式」
- *「簡単な審査基準の適用」
- *「直属上司による一次審査」

がなされている。

「改善制度」における

*「大変＝改革＝賞金」

*「小変＝改善＝獎金」

の「違い」を、わかり易く言えば、

◎「大変＝会社のため」

◎「小変＝自分のため」

——とこういふことだ。

昔の「業務改善テキスト」などには、

「改善活動の目的」として、

*「コスト・ダウン」

*「業務の効率化」

*「生産性の向上」

改善の方程式・定石・公式

改善の方程式:(改善=問題の裏返し)&(対策=原因の裏返し)

改善の定石:[対策]のパターン=[〇〇化]&[〇〇活用]

改善の公式:[解決]のパターン=[〇〇するな、〇〇せよ]

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 さがしやす化 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 わかりやす化 迷わない化	見えない 複雑・煩悩 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・やりやす化 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
〇〇サンシカ 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

結果として会社にもメリット

人間は、「自分に得なこと」なら、強制されなくても自分からやる。自分にとって「メリットがある改善」なら、「意欲的な取り組み」となる。

もともと、社員が、「自分のために、自分の仕事」の

*「快適化」

*「やり易化」

*「ラクちん化」

*「イライラしない化」

——などの「改善」を意欲的にやれば、

その「結果」として、

*「遅れナイ化」

*「迷わナイ化」

*「間違えナイ化」

*「モタつかナイ化」

——などに、つながり、

◎「効率化」

◎「不良低減」

◎「ロス削減」

*「品質の向上」

——など、もっぱら「会社にとっての

メリット」が列記されていた。

要するに、「会社の・ため」、つまり

*「会社を良くする・ため」

*「会社を儲けさせる・ため」

——であった。

「終身雇用」の時代は、「会社のためになる」ことは、社員にとっても昇給など「自分のため」にもなった。

だが、現在のように「派遣」や「パート」が主体となっている職場では、

*「会社のメリットのための改善」

*「会社を儲けさせるための改善」

——など「何の説得力」も持たない。

そうではなく、

◎「快適化」

◎「やり易化」

◎「ラクちん化」

◎「イライラしない化」

——など、「自分のための改善」や「自分にとってメリットがある」ならば、

どうだろうか。

◎「品質向上」

◎「生産性向上」

◎「顧客満足の増大」

——など、会社にも「十分なメリット」

をもたらす、「会社のため」にもなる。

だが、それは「結果」に過ぎない。今日の「改善活動の主・目的」は、あく

までも、「自分のため」である。

☆

左の「改善の方程式&定石の一覧」

は、各人が「自分の仕事」の「問題」に

気づき、「改善案」を考えるための

「チェック・リスト」である。

ここに記載されている「問題点」は、

すべて「社員にとっての問題」、即ち

「自分にとっての問題」である。

この一覧からも、今日の改善活動は

「自分にとっての問題≠不快・不安・

不都合・不安全——」を解決すること、

つまり、「自分のため」であることが

わかるだろう。

もちろん、「結果」として、「会社のため」にもなることも——。

「手っとり早い改善」の「極意」は

「とりあえず」「キ」「連続改善」

「大変」大掛かりな変更⇨改革と
「小変」小さな変更⇨改善」の違いを、
「野球」で例えるならば、

*「大変」⇨(ホームラン)

*「小変」⇨(ヒット)

——のようなもの。

「ホームラン」ならば、「一発」で得点できるが、「ヒット」は一発だけではダメ。さらにヒットを打たなければ、得点できない。

☆

また、ボクシングに例えると、
*「小変」⇨ジャブ（小さなパンチ）

*「大変」⇨ブロー（強力なパンチ）
——のようなものだろう。

もちろん、「ジャブ・ばかり」では勝てない。「小変・だけ」では経営は成り立たない。

また、やたらと「大きなパンチ」を振り回してもダメ。つまり、「大変」だけ」でも勝てない。

ボクシングの強者は、ジャブ（小さなパンチ）で、相手のリズムや体勢を崩し、「ここぞ」という時に、強力なパンチを打ち込む。
これこそ、「小変」と「大変」の「組

み合わせ」による「勝利の方程式」（小変+大変⇨勝利）だ。

「ジャブ⇨小変」は、素早く、小刻みに、数多く撃たなければならない。それに対し、「大変⇨必殺パンチ」は、決定的な瞬間に、大胆に踏み込み、一挙に打ち込むべき。

その時、エネルギーを、小出しして分散化してはならない。集中的投入が「大きな成果」をもたらす。

これら「大変」と「小変」に関する類推（アナロジー）から、「小変⇨手っとり早い改善・実施ノウハウ」の「極

意」が見えてくる。

手っとり早い改善の「極意」

それぞれの「実施ノウハウ」を端的に（対比）すると、次のようになる。

「大変の実施ノウハウ」は、

- ①「慎重&計画的」に
 - ②「条件&状況」を整えて
 - ③「大胆&集中的」に投入
- 一方、「小変の実施ノウハウ」は「大変の逆」、つまり、
- ①「気軽&無・計画的」に
 - ②「制約内」で「ムリのない対応」
 - ③「小出し&分散投入」の繰り返し

☆

「無計画」という言葉に抵抗があるなら、それぞれに

*「大変」⇨(大・計画)

*「小変」⇨(小・計画)

——という用語を割り当ててもいい。しかし、実際のところ、居酒屋で、「とりえず、ビール」と、注文する際、

簡単なものほど奥が深いのだ

簡単
じゃないか



**「対策」をしながら
「原因」を突き止める**

一般的なビジネス書には、「問題解決の手順」として、

- ①「原因・追及」
 - ②「対策立案・計画」
 - ③「対策・実施↓検証」
- などと説明されている。

たしかに、「大変⇨大きな変更」、つまり、「大きな問題の解決」には、このような正統的な「手順&手続」が必要だろう。

だが、「小変⇨小さな変更⇨ちよつとした問題の解決」は、「逆の手順」でもいい。つまり、

- ①「原因」がわかってから、
 - ②それから「対策」を立てる
- のではなく、逆に
- ①「イロイロな対策」を実施しながら、
 - ②その過程で「原因」を、あぶり出す
- という方法だ。

「次に何を、注文するか」
「次に何を、食べるか」
——など、ちゃんと「計画」しているだろうか。

その時点では、何も考えず、何も計画せず、とりあえず、ビールを飲みながら、それから「何を食べるか」を考えたほうがいい。算段だろう。

「小変⇨ちよとした工夫」には「大掛かりな計画」は不要。むしろ、「無計画」や「小計画」がいい。

「とりあえず改善」ゆえ、最初から、うまくいくとは限らない。たいてい、失敗したり、別の問題や不都合が発生する。だが、「本当の改善」は、それから始まる。そこで

- *「やって、ダメなら、また改善」
 - *「それでもダメなら、また改善」
- と「次の改善」をすべき。
- また、時々だが、「最初の改善」が、うまくいくこともある。その場合、そこで満足してはならない。
- ◎「やって良ければ、さらに改善」

◎「やって良ければ、もっと改善」
——と、さらに「次の改善」をすればいい。「もっと良い改善」ができる。これら

- ◎「また・改善」
- ◎「もっと・改善」
- ◎「さらに・改善」

——が、いわゆる「改善のレベルUPノウハウ」である。

難しく言えば、それらは

- *「連続改善」
 - *「複合改善」
 - *「わかり易く言えば
（改善の積み重ね）
（改善の組み合わせ）」
- ということである。

☆
「手つとり早い改善実施ノウハウ」の「極意」は、次の「3項目」に集約される。

- ①「とりあえず、やって・みる」
- ②「やって、ダメなら、また改善」
- ③「やって良ければ、もっと改善」



わかり易く言えば、

- *「とりあえず」、試しに
- ◎「やって・みる」
- ◎「やめて・みる」

——ここで、「原因をつきとめる」という方法である。

これを難しく言えば、「仮説↓検証」ということ。「小変⇨改善」にはこのような「実験的な原因追及法」が可能＆有効だ。

☆

「原因が不明ゆえ、対策ができナイ」——という声がある。たしかに、「大変⇨改革の実施」は「原因追及」↓「対策立案」といった「手順」が必要。

しかし、「小変⇨改善の実施」には、「原因が、わからナイから、対策ができナイ」——といった「泣き言」は不要だ。

「イロイロやって・みながら、真の原因をあぶり出す・つきとめる」という「問題への実験的なアプローチ」こそ、「小変⇨改善」の強みである。

「むら」に改善、もともと改善」で

緊急時でも「慌てナイ化・間違えナイ化」

「表示化」で「迷わナイ化」 ↓「間違えナイ化」

機械の「上昇&下降・スイッチ」はそれぞれ「緑ボタン」と「橙ボタン」に「色分け」されている。

長年そこで働いている人には、そんなことは「わかりきったこと」だろう。だが、「新しく配属された人」には、どうだろうか。

「どちらのボタン」が、上昇なのか、下降なのか——教えてもらわなければ、

ば、わからない。
「新しい職場」では、アレコレ・イロイロなことを短時間に、教えられ、覚えなければならぬ。

このスイッチの「ボタンの区別」も、一度、「教えられた・だけ」では完全に覚えられるものではない。

そのため、一瞬、「どちら・だった・かな」という迷いが生じる。

「迷う」と、それは、必ず「間違い」につながる。それが事故や不良をもたらす。そして、「改善のない職場」では、

「気をつける」
「ちゃんと覚えろ」
——といった叱責がなされる。

☆

だが、「改善マイナンドの職場」では、
*（わからないなら）↓（わかる化）
*（間違えなら）↓（間違えナイ化）
*（迷うのなら）↓（迷わナイ化）
——すべし、と直ちに、それぞれのボタンに「上昇」&「下降」の表示がなされる。

それによって、
◎「一目で、わかる化」

◎「誰でも、わかる化」

◎「迷わナイ化↓間違えナイ化」

——という「改善」がなされる。

緊急時でも「迷わナイ化」

通常なら、このような「表示化」で、

①「見える化↓わかる化」


②「迷わナイ化↓間違えナイ化」
——という改善で、充分だろう。

だが、緊急時に、咄嗟に、即座に、機械を「上昇」、あるいは「下降」させなければならぬ時はどうだろう。



イチイチ「見て↓確かめる」という時間はない。そのため「一瞬の迷い」が生じる。そして、それが重大事故につながることもある。

そのため、「改善に強い会社」では、「ひとつの改善」で満足せず、さらに「次の改善」に取り組む。

たとえば、横に並んでいる「ボタン」を「縦に配置する」というアイデアが出てくる。


改善前(問題点)	改善後(対策)
スイッチは色別されているが(上・下)の表示がないので、わかり難い。	それぞれのボタンに(上昇)&(下降)を表示した。
	
効果	各ボタンの動作(上↔下)が一目で、わかるようになった。

1

改善前(問題点)	改善後(対策)
スイッチは色別されているが(上・下)の表示がないので、わかり難い。	それぞれのボタンに(上昇)&(下降)を表示した。
 	
効果 各ボタンの動作(上⇔下)が一目で、わかるようになった。	

2

改善前(問題点)	改善後(対策)
(上昇⇔下降)のボタンが横に配置されているので、戸惑うことがある。	ボタンを縦に配置して(上⇔下)が直感的にわかるようにした。
 	
効果 緊急時、咄嗟に、作動させる時でも、(迷う)→(間違える)が、なくなった。	

改善前(問題点)	改善後(対策)
(上昇⇔下降)のボタンが横に配置されているので、戸惑うことがある。	ボタンを縦に配置して(上⇔下)が直感的にわかるようにした。
 	
効果 緊急時、咄嗟に、作動させる時でも、(迷う)→(間違える)が、なくなった。	

すると、「どちらのボタン」が、「上昇か」「下降か」——と、迷うこともない。イチイチそのつど表示を見なくても「直感的」にわかる。咄嗟に、瞬間的に、的確に操作できる。緊急時で、たとえ慌てていたり、焦っていても、けっして間違えることはない。

☆ 多くの職場では、「緊急時の心得」として、たとえば、「慌てず、適切な行動をすべし」「落ち着いて、沈着に対処せよ」——などと言われている。

だが、緊急時は、誰もが「慌てる」ものだ。それゆえ、「慌てず——」といった心得など、何の役にも立たない。それよりも、緊急時、たとえば、*「慌てても」↓(間違えナイ化)*「焦っても」↓(迷わナイ化)——となるよう「やり方を工夫する」のが「改善的・対処」だ。

「壁」でダメなら、「床面」に 「床」でダメなら、「立体化」

「一回の改善」で、すべて、うまくいくものではない。「良かれ」——と思っ
て、やった改善が「裏目」に出て逆に
「改悪」となることもある。

あるいは「改悪」ほどではなくても、
「思ったとおりの効果」が、得られず
に落胆することもある。

☆

そんな時、どうすればいいの
か。い
つまでも、落胆せず、

◎「やってダメなら、また改善」
◎「それでダメなら、また改善」

——と「次の改善」に取り組むべきだ
ろう。

やってダメなら、
「別のやり方」で

「消火器」の前にモノを置いてはな
らないというルールがある。イザとい
う時、すぐ消火器を取り出せないと、
「初期消火」でモタつき、手遅れにな
るからだ。

そこで、壁に
「消火器の前にモノを置かないで」
——という貼紙をした。だが、誰も、
守ってくれない。
さすがに、「大きなモノ」は置かれ

なくなったが、「台車」などは、平気で
置かれている。
おそらく、

「一時的に置く・だけ・だから」
「ちよつと置く・だけ・だから」
「構わないだろう」——という感覚な
のだろう。

そこで今度は「壁の注意書」に加え、
「床」にも「消火器の前に置かないこ
と」——と、少し強い表現の「注意書」
を貼ってみた。しかも、周囲を「緑色」
のテープで囲ってみた。
イヤでも「目立つ」ので、今度は、
誰も置かなくなった。これこそ、

改善前(問題点)	改善後(対策)
「壁」に、注意喚起の「貼紙」を したが、あまり効果なく、 「台車」などが置かれていた。	「消火器」の前の「床」に、 「貼紙」をして、周囲を 「緑色」のテープで囲んだ。
	
効果 「消火器」の前に、モノを置かれることがなくなり、 イザという時、「消火器が使えない不安」を解消できた。	

「最初の改善」がダメなら

- ①「壁の貼り紙」の工夫
「表現&表示方法」を変えてみる
- ②「壁」から「床」へ
「貼る場所」の「変更&追加」で
「心理的な置き・ニク化」を図る
- ③それでもダメなら
「簡単な柵」や「軽フレーム」で
「物理的に置き・ナイ化」を図る



改善前(問題点)	改善後(対策)
「給湯室から出てくる人」と、「ぶつかる」ことが多々ある。	「通路の床」に、「一時停止」を表示した。
	
効果 「表示・なし」よりはマシだが、あまり効果がない(見落とし・無視一などのため)。	



「簡単な柵」を設ける

◎「壁がダメなら、床で」
 ◎「アレがダメなら、コレで」
 ◎「目立たないなら、目立つ化」
 —という「連続・改善」である。
 このように、「最初の改善」がダメでも、それで諦めたり、フテ腐れたり、落胆することはない。
 もちろん、「壁の貼紙」の「表現や表示方法」をもっと強く目立つ化する——という工夫もある。
 だが、「壁・だけ」でなく「視点・場所」を変え、「床」にも「貼ってみる」のもっと効果的。「壁・だけ」よりも、「より・置き・ニク化」という「心理的な効果」がある。
 この場合、「床」の「注意書」にて、問題は解決された。だが、実際には、「それでも・やはり・ダメ」——ということもある。
 その場合、「さらに改善」をすればいい。「床の注意書」でもダメなら、「消火器」の前に、
 ◎「簡単な柵」を設ける

「立体化で」「目立つ化・見落とさナイ化」

◎「軽いフレーム」を置く
 —などの方法もある。
 「注意書」という「視覚」に訴える「置きニク化」でダメなら、物理的な「補助具」を使って、「置きナイ化」という工夫だ。
 このように、
 ☆「角度」を変えての「対策」
 ☆「視点」を変えての「対処」
 ☆「方法」を変えての「対応」
 —が、「やってダメなら、別の方法で」という「連続改善」である。

「出会い頭」であい・がしら」という言葉がある。「出会った瞬間・出会ったとたん」——という意味。
 「出会い頭の事故」とは、交差点で、「違う方向」からの進入での衝突事故。ぶつかるのは、自動車、自転車、歩行者など様々。また、「道路・だけ」でなく、オフィスや工場の通路などでも、発生している。
 「前方」は見えても、「横」からの進入は「見落としがち」。「視覚の死角」が「出会い頭・事故」の原因。
 それを防ぐには、お互いの「一時停止」による「確認」が必要。それゆえ、マズ、「一時停止の表示」の改善がなされた。
 だが、「通路の床の表示」は、あまり目立たない。ほとんど注目されない。そのため、相変わらず、「出会い頭の衝突」や「ひやりハット」が、発生していた。
 放っておくと、いつか重大事故にもなりかねない。「改善マインドのない職場」では、
 ★「お互いに気をつけましょう」
 ★「一時停止を守りましょう」
 —などという「呼び掛け」や「注意」が為されるだけ。
 だが、「改善の盛んな職場」では、
 *「やってダメなら、また改善」

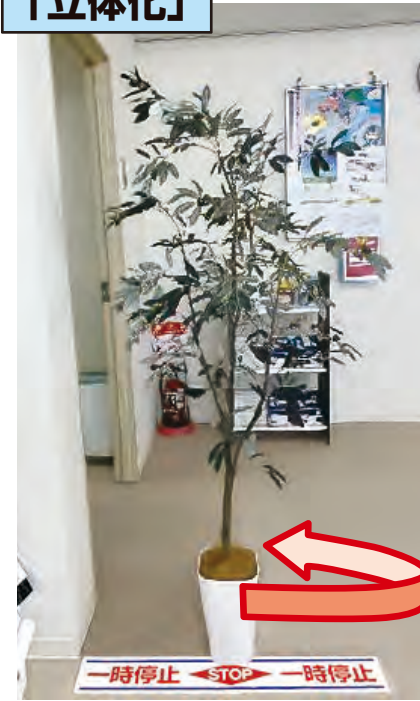
1

改善前(問題点)	改善後(対策)
「給湯室から出てくる人」と、「ぶつかる」ことが多々ある。	「通路の床」に、「一時停止」を表示した。
	
効果 「表示・なし」よりはマシだが、あまり効果がない(見落とし・無視一などのため)。	

2

改善前(問題点)	改善後(対策)
「通路の床」に表示の「一時停止」が守られず、「ぶつかる危険性」がある。	「一時停止」のところに「観葉植物」を置いた。
	
効果 「植木鉢」を「迂回せざるをえない」ので、「出会い頭にぶつかる危険」が解消された。	

「立体化」



——と「次の対策」が為される。
 通路の床への「平面表示・だけ」でダメなら、「立体化」——というアイデアが出てくる。
 ☆
 「目の前の植木」ならば、イヤでも目に入る。よって、否応なしに「迂回せざるをえない」。おかげで、「衝突事故」は解消された。
 これが、

◎「アレがダメなら、コレ」
 ◎「コレがダメなら、ソレ」
 ——という「アレ・コレ・ソレ」の「改善・3段階・発想」だ。
 つまり、
 ①口頭注意でダメなら、表示・注意
 ②平面表示でダメなら、立体・表示
 ——という考え方だ。
 「とりあえず・やって・みる」から、改善がスタートする。そして、
 ◎「やってダメなら、また改善」
 ◎「それでダメなら、また改善」

——という「連続改善」を。
 もちろん、「最初の改善」がうまくいくこともある。「それなりの効果」が出てくることもある。
 だが、それで満足する必要はない。
 ◎「やって良ければ、さらに改善」
 ◎「やって良ければ、もっと改善」
 ——と「さらなる改善」をすればいい。
 ☆
 このような「連続改善」に対して、「最初から、そうすればよかったのに」という人が出てくる。
 自分では何もせずに、「他者の改善」を批評するだけの「社内評論家」の典型的なセリフだ。
 だが、我々は、
 「やって・みなければ、わからナイ」
 「やってみて、初めて・わかる」
 ——という世界に生きている。
 ゆえに、「とりあえずの連続改善」を繰り返しながら「先読み能力」を鍛えていくのが「改善的・能力開発」である。