

改善とは何か 改善の意味・意義・定義の確認 仕事のやり方のちょっとした工夫

「改善とは何か」と言えば、普通は「善く改めること」。一般的には、そのような漢字の読み下して充分だろう。

だが、仕事やビジネスにおける改善には明確な定義が必要だ。改善を「難しい言葉」で定義すれば、

- ①「手段選択・方法変更」
 - ②「小変」
 - ③「制約対応」
- ――ということ。

それを、わかり易く説明すれば

- ①「やり方」を「変える」
 - ②「小さく・変える」
 - ③「制約」があるから「知恵」を出す
- ――ということ。

☆

マズ、第一に「やり方を変える」のが改善である。ゆえに、

- *「徹底する」
 - *「善処する」
 - *「考慮する」
 - *「検討する」
- ――など、具体的な「やり方の変更」がないものは「改善」ではない。

また、「変える」にしても、今の「仕事のやり方」を、「大きく変える」のは「大変」である。

しかし、「改善」は、けっして、「大変」なこと（改革・変革・イノベーションなど）ではなく、「小変＝小さく変える・少しずつ

変える」に過ぎない。

しかも、ただ単に「やり方」を変えればいいというものでもない。あくまでも「仕事の目的」を、「より良く達成するための変更」でなければ、改善とは言えない。

☆

また、「やり方を変える」にしても、ナンでもカンでも、自由に変えらるゝとは限らない。「仕事」ゆえ、そこには「現実的な制約」がある。

ゆえに、たとえ、どんなに「優れたアイデア」であっても、

- *「コスト」
- *「技術」
- *「時間」
- *「人手」
- *「社内の規定」
- *「法律・規制」

――など、さまざまな「制約」によって、「スグ・実施できないこと」もある。

これらの「制約」に対応して、改善を実施するには、「実施・可能な方法」を

- *「考え出す」
 - *「見つけ出す」
- ――などの「知恵」が必要だ。

といっても、そんなに難しいことではない。「大変」には、「大きな知恵」も必要だが、「改善＝小変」には、「ちょっとした工夫」、「ちょっとした知恵」で充分だ。それゆえに、「改善」は、手軽に、気楽に、実施できる。

What 改善

① やり方 を 変える

② 小変 = 小さく 変える

③ 制約 対応 の 知恵

①「仕事を目的」を

「より良く達成する」ための

「手段選択」&「方法変更」（やり方の工夫）

「やり方」を変えての「手抜き」

「不要&ムダ」からの「手抜き」

②改善は大変（大きく変える）ではない

「小さく、少しずつ変えてく」（Small & Continuous）

「ちょっとした工夫」の（積み重ね）&（組み合わせ）

③現実には「カネ・時間・人手」など制約がある。

その「制約」に（対応&対処）するには

◎「アレがダメならコレ」

◎「コレがダメならソレ」

と次々に「アイデアを出す知恵」が必要。

Why・カイゼン

「誰のため」→「自分のため」

「自分の仕事」の「やり易化」

「何もためのカイゼンか？」

「誰のためのカイゼンか？」

ーという質問に対する回答は、ただ一つ、

*「自分のため」

*「自分の仕事」の「やり易化」

ーのためである。

☆

旧来の「改善の教科書」には、業務改善や改善活動の「目標」として、

①「コストの削減」

②「売上の増加」

③「品質の向上」

③「安全の向上」

ーなどの指標が掲げられていた。

つまり、当時の「業務改善の目標」は、あくまでも「会社のため＝会社のメリット」を追求するものだった。

だが、そのための「具体的な方法」、即ち「改善&工夫のやり方」の指導・教育がない会社では、とすれば、「くふう」ではなく、「くろう＝苦勞＝我慢・頑張り」によって、それらの「目的・達成」がなされた。

つまり、

*「サービス残業」による「長時間・労働」

*「小さな事故」の「隠蔽」

*「データ」の「改竄」

ーなどによって、「見せかけ」の「目標・達成」がなされていた。

高度・経済成長期には、それらの粉飾も、なんとか隠し通せたが、低成長期となると、

それらの「ニセの成果＝見せかけの成果」は通用しなくなってきた。

ムリに「見せかけの粉飾」がなされたきた会社や職場では、やがて「不正行為」が露呈して信用失墜となった。

☆

そして、今日、これらの目標達成には、「やり方工夫＝具体的な改善の方法」が不可欠であるとわかってきた。

つまり、各人の「仕事のやり方」の

◎「やり易化」

◎「ラクちん化」

ーーを通じて、なければ、本当の「コスト・ダウン」も「生産性の向上」も、ありえないことが、わかってきた。

☆

そこで、改善活動の「目的」も、「会社にとってのメリット」を、強調するのではなく、「働いている人にとってのメリット重視」へ「方向・転換」がなされてきた。

わかり易く言えば、「会社のための改善」から、「社員のための改善」、あるいは、「自分のための改善」への転換である。

もちろん、各人が「自分の仕事のやり方」を工夫して、「やり易化・ラクちん化」すれば、その「結果」として「コスト・ダウン」や「生産性&品質の向上」にも繋がるので、「会社のため＝会社にもメリット」がある。だが、それは、あくまでも「結果」であり、けっして、「改善の目的」ではない。

Why 改善

誰のための改善か

何のための改善か

自分のために

自分の仕事の

ラクちん化

やり易化

イライラしない化

バタバタしない化

How かいぜん

改善 = 「問題」の裏返し

対策 = 「原因」の裏返し

「どうすれば、改善を実施できるか」
「手っとり早く改善を実施するには？」
――といった「質問」への回答も、また、「ひとつ・だけ」。
それは、「問題をひっくり返す・だけ」。
「困っている」のが問題なら「困らナイ化」すれば、それで改善だ。

では、「困らナイ化する」には、どうすればいいか。「困っている原因」を、ひっくり返せばいい。たとえば、

- * 「よく間違えるので、困っている」
- * 「遅れがちゆえに、困っている」
- * 「わかり難いので、困っている」
- * 「やり難いので、困っている」
- ――ならば、それぞれ
- ◎ 「間違えナイ化」
- ◎ 「遅れナイ化」
- ◎ 「わかり易化」
- ◎ 「やり易化」
- ――するものが改善である

では、「ナイ化」、あるいは「易化」するには、どうすればいいか。それぞれの原因をひっくり返せばいい。

たとえば、「間違いの原因」は何だろうか。ともすれば、

- * 「うっかりしていた・から」
- * 「不注意だった・から」
- ――などの声が出てくる。

だが、「うっかり」や「不注意」が原因ならば、その対策は、

- * 「うっかり・するな」
- * 「もっと・注意せよ」
- ――ということになる。

だが、そのような「精神論」では、「間違い」は防止できない。なぜならそこに「やり方の変更」がなければ、また同じことが繰り返されるからだ。

「やり方を変える」には、「本当の原因＝具体的な原因」を突き止めなければならない。では、「間違い」の「本当の原因」は何だろうか。

それは、「似ている」からだ。似ていると、そこに「迷い」が発生する。そして、それが「間違い」に繋がる。「似ている」のが「間違いの本当の原因」ならば、その対策は「似ナイ化」である。

では、「似ナイ化・する」には、どうすればいいか。たとえば、

- ◎ 「色分け化」
- ◎ 「目立つ化」
- ◎ 「目印化」
- ◎ 「強調化」
- ◎ 「仕切り化」
- ◎ 「仕分け化」

――など「イロイロな方法」がある。

もちろん、「それらの対策・だけ」では、完全に「間違いナイ化」を達成できるとは限らない。だが、少なくとも「間違いニク化」はできる。その分だけ「間違い」が減るので、それも「立派な改善」である。

How かいぜん

① ナイ化 = 阻止・防止

② ニク化 = 難化・抑止

③ テモ化 = 影響緩和

改善 = 問題の裏返し

間違える → 間違え ナイ化

間違える → 間違え ニク化

間違える → 間違えて テモ化

「間違い放し」は困る。だが、たとえ、間違っ・ても、スグ気づく → 対処できれば、「被害損害」を食い止化できる

悪いことは → ナイ化・ニク化・テモ化

良いことは → やす化 = 易化

元に戻す → 戻し易化

揃える → 揃え易化

見つける → 見つけ易化

改善とは手抜きである

「やり方」を変えての「手抜き」

「不要・ムダ」からの「手抜き」

「改善」とは何か。それは「手抜き」である。もちろん、「単なる手抜き」や「重要なこと」からの「手抜き」ではない。

あくまでも、

* 「やり方を変えての手抜き」

* 「不要なことからの手抜き」

* 「ムダなことからの手抜き」

ーである。

そして、「不要からの手抜き」で「余った時間・エネルギー」を本当に必要なことに、じっくり、ゆっくり、たっぷり投入するのが改善だ。

☆

改善というものを「通常の仕事」とは別の「余計なこと」ーと考えている人がいる。そのような人に、「その人の仕事の改善」を頼むと、たちどころに

「なんで、そんな余計なことを」

「忙しくて、改善どころではない」

ーーなどと反発される。

だが、改善は「余計なことをする」のではなく、逆に、「余計なことからの手抜き」である。なぜなら、

「余計なこと」

「不要なこと」

「ムダなこと」

「どうでもいいこと」

ーから「手抜き」しなければ、それらに時間とエネルギーを取られて、

「肝心なこと」

「重要なこと」

「大事なこと」

「必要なこと」

ーが「手抜き」になってしまうからだ。

すなわち、「不要」と「必要」を見極め、

「メリハリのある仕事」が改善である。

☆

「手抜き」を英訳すると「ショート・カット= short cut」。直訳れば「近道」である。つまり、「仕事の目的」を、より早く、より良く、達成する「近道」が改善。

逆に、「余計な手間」がかかったり、目的の達成に「遠回り」になってしまうのは「改悪」である。

パソコン操作にも「ショート・カット」がある。それは「手間のかかる操作」を一発でやってしまう「近道・操作」だ。

また、「バッチ処理」や「マクロ」などもあるが、それらは「一連の操作・手順」を、あらかじめプログラム化しおき、「ワン・クリック」で、すべて、やってしまう、やはり、「近道・操作」である。

☆

今まで、「手抜するな」と言われてきた人には、「手抜き」という言葉に、強い抵抗があるだろう。その場合、

① 「やり方」を変えての「手抜き」

② 「ムダ・不要・」からの「手抜き」

ーーということ。つまり「改善的・手抜き」

であることを、ちゃんと説明すべき。

改善とは手抜きである

単なる手抜きではない。

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**



くろうょりくふう

くろう = 苦勞	=	我慢	ガンバリ
くふう = 工夫	=	やり方	の変更

改善とは「苦勞=くろう」を「工夫=くふう」で解消、あるいは、軽減化することだ。
「くろう」と「くふう」は、わずか「一字の違い」に過ぎない。だが、その「方向」は、全く異なっている。

「くろう=苦勞」とは、

* 「ガマン」

* 「頑張り」

* 「根性・精神力」

――などで、問題に対処すること。

たしかに、我慢し、ガンバレば、なんとかなる。しかし、それでは「仕事のやり方」は変わらないので、いつまでも「ガマン&ガンバリ」を続けなければならない。

それに対し、「くふう=工夫」は「仕事のやり方」をちょっと変えて、ラクに、快適に安全にしようというもの。

☆

ところが、

* 「人間は苦勞することが必要だ」

* 「ラクをしようという根性がイカン」

――といった反論が出てくる。

この反論には、「くふう」というものを「問題からの逃避」といった誤解がある。だが、「くふう」は問題から逃げることでなく、逆に「より良い方法」で、問題に立ち向かい問題を解決すること。

問題に直面した時、「4つの反応」がある。

① 「逃避する」

② 「無視する」

③ 「無策で立ち向かう」

④ 「知恵を出して解決する」

このうち、「改善=くふう=工夫」とは、「知恵を出して問題を解決する」ことである。「問題からの逃避や無視」ではない。

なお、「くろう=苦勞」は「無策で立ち向かう」に該当する。

* 「何も考えず、ただガマンする」

* 「脇目もふらず、ひたすらガンバル」

――といった調子だ。

そこには「仕事の目的」を「より良く達成する」ための「より良い手段の選択・より良い方法への変更」という思考が、完全に欠如している。

☆

「くふう」は「仕事のやり方」の変更で、「顧客満足」、つまり、顧客にとって役立ち、喜ばれる製品やサービスを提供するもの。

ところが、「くろう」は「自己満足」に過ぎない。当人は、自分の頑張りに満足しているが、「効率の悪いやり方」のままでは、より多くの「顧客満足」を提供することはできない。

もちろん、趣味ならば、自己満足でもいい。だが、「仕事=顧客から金をもらう」には、自己満足は通用しない。

問題に直面した時、「我慢・頑張り」という「くろう・指向」ではなく、マズ、第一に、「より良い手段・方法を考える」――という「くふう・指向」とすべきだろう。

くろうょりくふう

苦勞を工夫で解消

くろう 苦勞 = ガンバリ・ガマン やり方の変更なし = 自己満足

くふう 工夫 = より良いやり方 改善 = 仕事の目的をより良く達成する より良い手段選択 & 方法変更



「ヘソ」は「何のため」にあるのか？

マズ、「やめて・みる」ことから、

「改善的発想＝目的・思考」が

スタート→手っとり早い改善へ

「マジメな人」は「問題」に直面した時、「頑張る方向」に思考が振れてしまう。そして、後は、ひたすら「頑張ること・だけ」に没頭してしまう。

その結果、「絶対に必要」というわけでもない「ヘソの自動化」に「多大な時間・エネルギー・費用」を投入してしまう。

そのため、

- * 「ヘソでなくても構わない」
 - * 「もっと簡単な方法がある」
 - * 「別の方法ならスグできる」
- など、「別方法＝代替手段」の可能性を考えることすらなくなる。

しかし、問題に直面した時、即座に

- ①「やめる」
- ②「減らす」
- ③「カエル」

——という順序に添った「改善的な思考」ができると、どうだろうか。

マズ、「やめる」ことを考えるので、

- * 「それは本当に必要か」
 - * 「やめても、いいのでは」
 - * 「このヘソの目的は何か」
 - * 「別の方法でもいいのでは」
 - * 「もっと簡単な方法があるのでは」
- という「思考&発想」が、できるようになる。

マズ、最初に「やめる」を考えることで、改善にとって、最も重要な「目的の確認」ができる。

何も考えず、ひたすら「ヘソの自動化」に没頭してしまうのと、マズ、「目的→手段の選択」を考えるのでは、「発想の幅」が大きく異なってくる。

どちらが、「仕事の目的」を「より良く達成する」という「改善」を

- * 「手間」をかけず、
 - * 「カネ」をかけず、
 - * 手っとり早く「実施」
- できるだろうか。

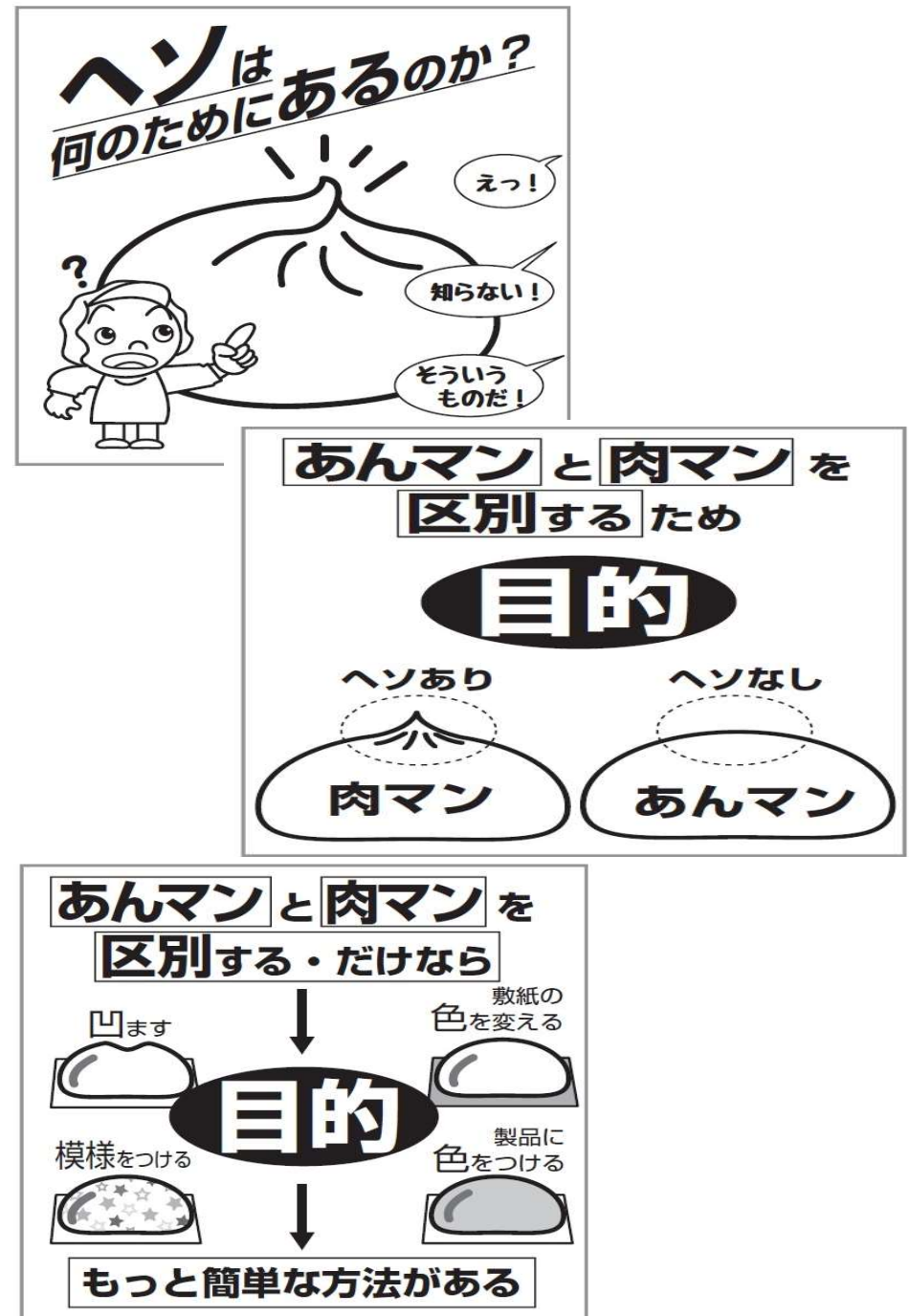
このように

- ①マズ、「目的」を考える（確認する）
 - ②次に、「手段方法」を考える（選択する）
- という「改善的思考&技法」は「VE＝バリュー・エンジニアリング」と言われている。それは、マズ最初に
- * 「ヘソは、何のため」にあるか
 - * 「ヘソは、やめられないか」
 - * 「ヘソを、別のもので代替化できないか」
- と考える「思考&発想」である。

☆

「ある方法」は、あくまでも「目的を達成するための手段」に過ぎない。だが、いつのまにか、その「手段・方法」に囚われ、目的化され、「思考が固定化&惰性化」されてしまう。

惰性的な「仕事のやり方」からの脱却には「ヘソは何のため→やめられないか」という思考が有効だ。マズ「やめて・みる」ことが、「発想の柔軟化・多様化」をもたらす。



改善は
大変=**大きく変える**に**アラス**
小変=**小さく変える**こと

「改善」というものを「大変なことだ」と思っている人がいる。だが、改善は「大変」ではない。

なぜなら、「大変」とは「大きく変える」と書くからだ。たしかに「仕事のやり方」を「大きく変える」のは「大変」だろう。だが、改善は「小変=小さく変える」に過ぎない。

☆

「大変」は「革新・改革・変革」、あるいは「イノベーション」である。それらは最新の設備や画期的な技術で、一挙に大きな効果を得るもの。

それゆえ、カネもかかる。リスクも大きい。やり損なったら、取りかえしが見つからない。まさに、「大変なこと」である。

それに対して、「改善=小変」は「仕事のやり方」を「小さく、少しずつ変える」もの。それゆえ、改善は、誰でも、気楽に、手軽に、日常的に実施できる。

「小さな変更・少しの変化」なので、その効果も小さい。「たかが改善」に過ぎない。しかし、その「小変」も、すべての職場で、全社員によって、日常的・継続的になされるなら、その「集積効果」は大きい。まさに、「されど改善」である。

☆

ところが、その「改善=小変」に対して、「チョコマカしたことは、ラチがあかない」「そんなチャチなことをして、何になるか」「根本的&抜本的な対策が必要だ」

ーーなど「勇ましい声」が出てくる。

だが、それは「ホームラン」を狙い大振り、空振りするようなもの。あるいは、大きなパンチを振り回すだけの「弱いボクサー」のようなもの。

本当に「強いボクサー」は、パンチ力もあるが、それに頼らず、常に「小さなジャブ」を出している。

もちろん、ジャブ（小変）だけでは勝てない。だが、ジャブ（小変）があればこそ、強打（大変）が生きてくる。

企業経営も同様だ。「画期的な新製品」を売り出せば、一挙に業績も向上するだろう。しかし、それは簡単ではない。

たとえ、一時的に、うまくいっても、後が続かない。「一発花火」で終わってしまい、かえって、社運を傾けることもある。

ところが、「強い会社」は新製品開発など「大変」なことは、もちろんだが、それらと同時に「地道な小変」の重要性も、充分に、承知している

とりわけ、変化の激しい時代は「継続的な改善」が不可欠。なぜなら、画期的な製品も「完成したその日」から、すでに陳腐化が始まっているからだ。

「一時的な成功」に満足し、安住していると、たちまち時代遅れになり、競合相手に追いつかれ、追い抜かれる。「大変」による優位は、その後の「改善=小さな工夫」の積み重ねによって、維持・強化される。

改善は大変にアラス

改善は小変なり

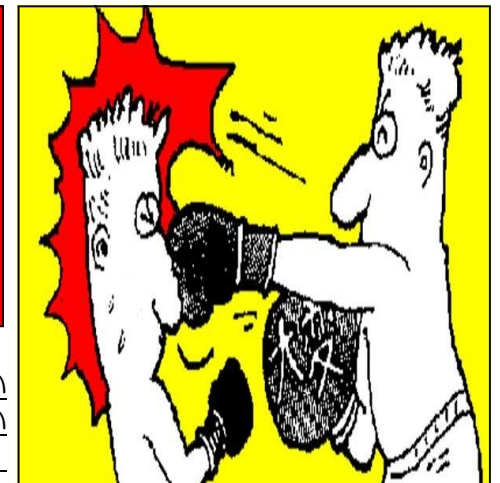
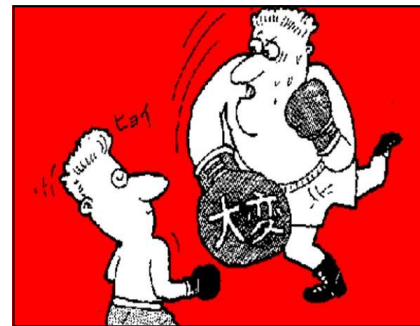
仕事のやり方を

少し変える

小さく変える

ちょっと変える

少しずつジワジワ変えていく



「**大変**だけ」では勝てない
「**小変**だけ」でも勝てない
「**大変+小変**」の「**組み合わせ**」