

「カイゼン」のキーワード

「仕事の改善ルール:東澤文二著」等から抜粋してカイゼンのキーワードをまとめてみました。著者は、同内容の「改善のやり方が面白いほど身につく本」も執筆されているカイゼンの第一人者です。

プロローグ

毎日の仕事において、誰もが改善の必要性を感じています。にもかかわらず、多くの人がそれを躊躇してしまう。それは改善というものを「大がかりで、大変なこと」、「余計なこと」、「手間や費用のかかるもの」と誤解しているからです。

一方、どんどん改善を進め、自分の仕事をラクに、早く、効率的にこなしている「改善の達人たち」は、改善とは「小変」である 改善とは「手抜き」である 改善とは「手っ取り早くやるもの」であることを理解しています。要するに、改善に対する「勝手な思い込み」を取り除き、3つの誤解を解消させれば、問題は解決するのです。

個々の改善の効果はたかがしれています。まさにたかが改善にすぎません。しかし、それが日常的に、手軽に、気楽に、手っ取り早く、しかも継続・持続されるなら、その集積は膨大なものとなり、まさにされど改善となります。

改善は誰にでもできる

仕事のやり方を変える方法は二つ

大きく変える・・・経営のやり方を大きく変える。経営改革、経営革新

小さく変える・・・小さくすこしずつ変えていく。

改善は「大変」ではなく、「小変」

仕事のやり方を小さく少しずつ変えていく「小変」は、「たかが改善、されど改善」

「気楽に」「手軽に」「手っ取り早く」

「やってダメなら、また改善」「それでもダメなら、また改善」

「大変」は責任者が取組む。「小変」は自分ができる範囲で誰でもできる

改善の糸口は「仕事のやり方の分析」

改善実施の極意・・・間違いや失敗、遅れの原因を何に求めるか

「あわてていたから」「忙しかったから」は本当の原因ではない、

そういう状況を生み出す「仕事のやり方」が本当の原因

「あわてていたから」「注意しろ」、「忙しいから」「増員してくれ」では、何の問題解決にもならず、繰り返される

「仕事のやり方に問題が?」「仕事のやり方を変える」これが改善の糸口

「忙しいから」は状況。ともすると条件である「仕事の状況」を「失敗の原因」に置換えがち

「改善」では、条件はそのまま「仕事のやり方」を変え、問題に対処

「あわただしくても間違えない」、「忙しくても遅れない」ため、仕事のやり方を工夫

改善実施のキーワード

K1 改善の三原則

改善を成功させる「やめる・へらす・かえる」

忙しいからこそ、「やめられるものは、やめる」、「へらせるものは、へらす」、「へらせなければ、かえる」

やめる

- ・ 不要なものは「やめる」
- ・ 改善したいと思ったら、まず「やめる」
- ・ 困ったときは、まず「やめる」
- ・ 全面的にやめられなければ、部分的にやめてみる

へらす

- ・ やめられなければ、「へらす」
- ・ やめられないものは無理してやめない。へらす！
- ・ 回数、頻度、枚数など、定量化・数値化できるものが対象
- ・ 不良、不便、不都合、不快、不安、不安全などを「へらす」

かえる

- ・ へらせなければ「かえる」
- ・ 順序、手順、位置、場所、色、形、材質、部材、担当、部門、あらゆるものが「かえる」の対象

ポイント

改善の定石：「**化**」で立派な改善

「バラバラ」、「まちまち」の対処・解消法

標準化 マニュアル化

「バタバタ」、「イライラ」を快適化

同時にできること 同時化 連絡・報告 同期化 仕事の凸凹 平準化

その他の「**化**」

視覚化（見てわかるように） 可視化（見えるようにする） 一体化（一緒に）

単純化（シンプルに） 結合化（くっつける） 分離化（はなす）

同じような作業は「**定 化**」、「**定 化**」で改善

「いちいち」、「その都度」といった煩わしさの対処・解消法

定型化（パターンを定める） 定期化（時期を定める） 定置化（置き場所を決める）

定量化（量を定める） 定形化（形を定める） 固定化、協定化、制定化・・・

新しいものをつくるより、あるものを使いこなす「**用**」、使いこなせば改善

せっかくの制度やサービス、パソコン等の機器を使いこなす

活用、応用、兼用、併用、代用など

K2 改善の三定義

手段選択・方法変更、仕事のやり方を変えてみよう！

「改善」・・・目的をよりよく達成するための「手段選択・方法変更」

仕事とは、「業務目的を達成」すること。そのために

「よりよい手段を選択し、よりよい方法に変更する」のが「改善」

「手段・方法」の余計なこと・無用なことを「やめる・へらす」のが「改善」

やり方を「かえて」行う「手抜き」

仕事には、安全、品質、納期など「絶対に手抜きしてはならないもの」と、時代や条件変化とともに「もう、どうでもいいこと」、「それほどでもないこと」、「他の方法で間に合うこと」が混在。後者を積極的に「手抜き」することが、「改善」

「苦勞」ではなく「工夫」する

- ・ 困難や問題の解決策は「苦勞」か「工夫」
- ・ 仕事のやり方を変えずに生産性やサービスを向上…………… 苦勞を増やす
「頑張ろう」、「気をつけよう」
- ・ 仕事のやり方をやめる・へらす・かえる…………… 工夫で改善
「頑張らなくてもいいように」、「気をつけなくてもいいように」
- ・ 顧客を満足させるのは、「苦勞」か「工夫」か

苦勞 勞力分の成果 工夫 勞力以上の成果

松下幸之助の言葉

「額に汗して働く姿は尊い。だが、いつまでも額に汗して働くのは知恵のない人である。働くことは尊いが、その働きに創意と工夫が欲しい。」

小さな変化の積み重ね

「改善」・・・大変にあらず、**小変**である

改善を伸ばす上司か台無しにしてしまう上司か、違いは、**改善 = 小変**を理解しているかどうかだけ

現実的制約への対応

制約の中でやるのが、改善

予算、人員、時間、設備などの**制約をくぐり抜ける工夫**

改善の価値 = $\frac{\text{効果}}{\text{カネ} \times \text{手間}}$

カネをかけない 価値は大きくなる
手間をかけない 価値は大きくなる

制約はそのまま、**できる範囲で実施できる方法を発見**

「できない理由」ではなく「どうすればできるか」が大事

「できないこと」は放っておこう、「できること」から改善しよう

K3 改善できる魔法の言葉

「要するに」で仕事の目的を再確認

「要するに」とつぶやいて目的確認、そこから工夫が生まれる

要するに、「なにをすればいいのか」

要するに、「どうなればいいのか」

要するに、「この仕事の目的はなにか」

要するに、「自分の役割はなにか」

「とりあえず」で改善スタート

「とりあえずビール」の感覚で、「とりあえず改善」しよう！

とりあえずやってみて、それでよければ「もう1件」「また1件」

「着眼大局」（目的確認、全体を把握） **要するに**

「着手小局」（現実に対応、小さい部分から処理する） **とりあえず**

K4 改善の三つのノウハウ

複数のレベルから攻める

ベストは一つしか存在しないが、ベターには「いくつもの段階」がある

「とりあえずの改善」を積み重ねていく 結果を見ながら軌道を修正

対策レベルを下げれば下げるほど、実施は容易に

ベストを目指し、**とりあえずベターから**、複数レベルで攻める

改善の禁句 「根本的解決になっていない」、「抜本的対策になっていない」

複数の角度から攻める

一つの問題には複数の原因、複数の原因には複数の対策

改善が下手な人・・・一つの対策案

改善が上手な人・・・複数のアイデア

「あれがダメならこれでいく」「これがダメならそれでいく」

部分から攻める

自分の能力や権限よりも大きな壁も、「**細分化・分割・部分着手**」で取組めば、無理に思える問題も解決できるはず

【まとめ】

～いい企業は、「改善のABC」を実施している。～

一流の会社ほど、「その程度の改善・アタリマエの改善」を大事にしています。アタリマエのことがアタリマエになされるよう、改善が次々と行われます。

ところが、二流の企業ほど「アタリマエの改善が」バカにされています。そして「アタリマエの改善」が実施されず、問題を多く抱え込んでいます。

改善のABC A：アタリマエのことを B：バカにしないで C：ちゃんとやる

～改善はアイデアの出所を問わない～

他の部署あるいは、他人のアイデアをまねて改善することは悪いことではありません。従来までの「提案制度」ではそのような風潮がありました。実施型の改善制度では、アイデアの出所を問いません。改善はモノマネ大歓迎です。

他の部署で行っていることで、自分の職場でもできることがあればどんどん取り入れましょう。その場合、ちょっと自分の工夫を加えてみるとなお良いでしょう。