

3

「間違いやすい方法」と
「間違いにくい方法」

「つい、うっかり」はなぜ起きる

もう一つ、典型的な改善事例を紹介しましょう。それは、混合生産における部品の間違いを防ぐ工夫です。

昔のように、単品種大量生産の場合、一日中、1つの品種を生産するので、品種切り替えの必要もなければ、それに伴う部品間違いの危険もありませんでした。

ところが、昨今のように、多品種少量生産となると、頻繁に生產品種を切り替えなければなりません。1時間ほどA品種をつくったら、次はB品種というように、切り替えがあり、それに伴い、組みつける部品も、A部品からB部品に切り替えなければなりません。

そのとき、必ずといっていいほど、部品の取り違いが発生します。すると、改善の定着していない職場では、「誰だ、間違っただのは」「キミか。キミが悪い」という罵倒ばとうが聞かれます。そして、オキマリのごとく「すみません。気をつけます」「気をつける」「間違うな」という会話が繰り返されます。

この場合も、その人がワザと間違えたのなら、責められるべきでしょう。しかし、けっして故意に間違えたのではなく、頻繁に品種切り替えがあるので、「つい、うっかり」「錯覚・勘違い」などで間違っただけにすぎないのです。

そもそも、「間違いやすい状況」のままでは、「間違うな」ということほど、ムリなことはありません。

この場合も、「間違うようなやり方」が「真の原因」であり、「真犯人」だったので、問題を解決するには「無実の人」を責めるのではなく、「やり方」を変えるべきです。

フタをするだけで改善になる

といっても、それは何もむずかしいことではありません。部品箱にフタをするだけ



このことです。A品種を生産するときは、B部品の箱にフタをします。するとB部品は、取りたくても取れません。次に、品種切り替えでB品種を生産するときには、A部品の箱にフタをします。すると、いくら取ろうとしても、A部品は取れません。

これは、「間違えたくても、間違えられない方法」です。これこそ、「人を責めず、方法を攻める」という考えに基づく改善です。

「間違えたくても、間違えられない方法」を採用するのと、「間違いやすい仕事のやり方」のままでは、「間違うな」「注意せよ」と怒鳴りつづけるのと、どちらが、「間違いを防ぐ」のに有効でしょうか。

もちろん、フタをするだけが部品の取り違いを防ぐ方法ではありません。部品箱を分離するとか、あるいは、自動的に指定部品だけ供給されるような大掛かりな方法もあります。

それら多くのアイデアのうちどれを採用すべきかは、その職場の状況や条件によって異なります。問題は、「部品の取り違い」という問題発生に対して、どちらの方向に反応するかです。

は理想論にすぎない」という反応を示すでしょう。

それが「クレイゴトや理想論にすぎない」か、それとも「現実的なこと」かは、いくら議論してもキリがありません。いつまでも平行線のまま、時間のムダです。

そのような不毛な議論に決着をつけるのは、ただ1つ「具体的な事例」だけです。口だけ達者な評論家タイプへの最終兵器は、「具体的な事例」です。

ただし、評論家タイプには、1つや2つの事例ではダメです。「これでもか」「これでもか」と大量の事例を突きつけなければなりません。「大量の具体的な事例」こそ、説得力の源です。

ものわりの良い人は、「レジのマグネット」や「部品箱のフタ」のような簡単な典型的事例で十分に理解してくれます。しかし、どの会社でも、そうでない人も必ずいます。

そのような人は、他社の事例を見せても、「わが社は違う」「自分の仕事は特殊である」という反応を示します。他社の事例は通用しないのです。

したがって、彼らには自社の、自職場の具体的な事例が必要です。最低でも10事例、できれば、「100以上」の自社事例の共有化が共通認識の形成につながります。

MEMO

.....

.....

.....

.....

.....

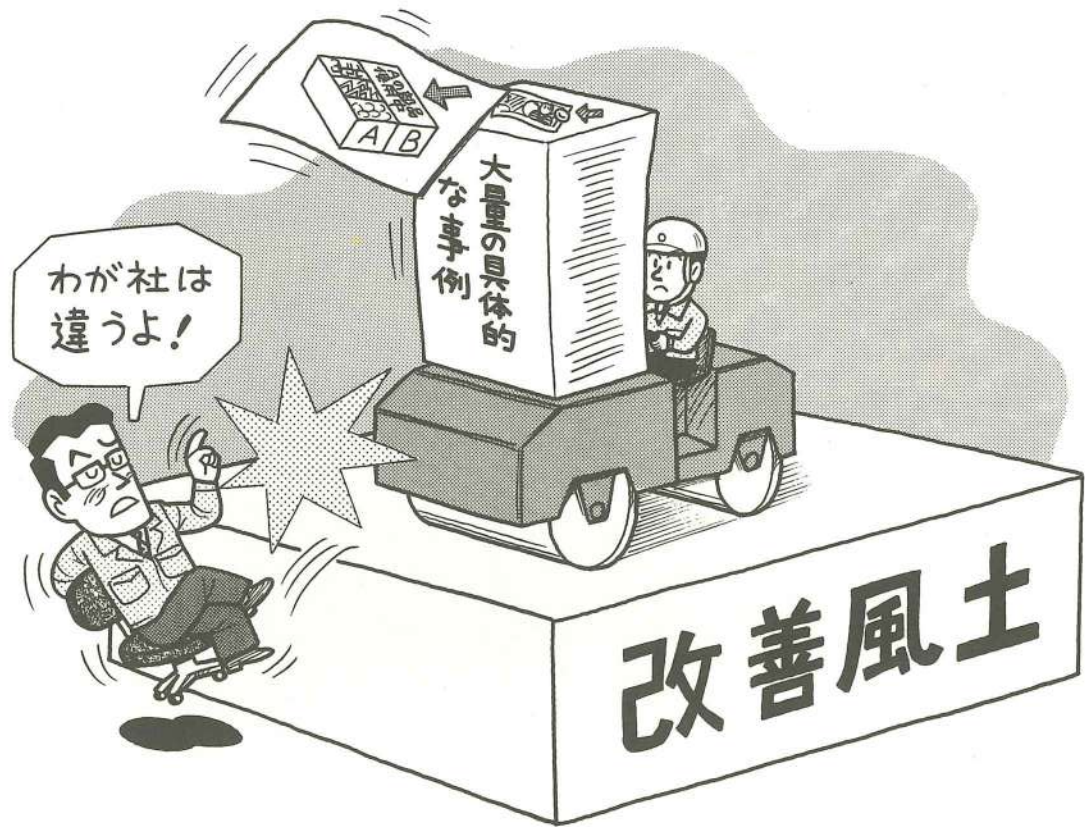
.....

.....

.....

.....

.....



人を責める職場では、「確認を徹底しなければならない」「確認を徹底しよう」といった言葉が出てきます。しかし、「徹底」という言葉がやたらと使われている職場で、モノゴトが徹底された試しはありません。なぜなら、「やり方」を変えようとしなからず、「やり方」を変えないかぎり、また同じことが繰り返されるからです。

大量の事例が改善風土をつくる

「人を責める職場」と「方法を攻める職場」、その違いはどこから生じるのでしょうか。それは、その職場の「改善事例」の蓄積量の違いです。

「人を責めるより、方法を変えるほうが問題の解決には有効である」という「具体的な改善事例」を数多く共有化している職場では、当然のことながら、「人を責めるより、方法を変えるほうが問題の解決には有効である」という共通認識が形成されています。

ところが、「具体的な事例」がないか、あるいはその蓄積が少ない職場では、「人を責めず、方法を攻める」という言葉は「カラ回り」するだけです。

斜に構えて生きている評論家タイプの人には、「それはクレイゴトにすぎない」「それ

4

改善事例の共有化で
「くふう」の思考回路の定着化

「価値ある苦勞」と「価値のない苦勞」

もちろん、すべての問題が「やり方の工夫」、すなわち、改善で解決できるとはかぎりません。いろいろな制約や事情で、改善できないものがあります。アイデアが思いつかず、解決できない問題も多々あります。

その場合は、しかたがありません。

「気をつける」「注意する」「頑張る」「ガマンする」などの「くろう」で、問題に対処しなければなりません。

仕事ゆえに、「くふう」できなければ、「くろう」してでも対応しなければなりません。非常時には徹夜をしてでも、休日を返上してでもやらなければならないこともあります。それは「価値ある苦勞」です。

しかし、少し工夫すれば解決できるものを、ちょっとした工夫すらしないで、苦勞ばかりしているのは、すなわち「価値のない苦勞」です。

極端な例ですが、台車を使えばラクに、速く、安全に運べるものを、苦勞して担いで運んでも何の意味もありません。それは「価値のない苦勞」です。

ところが、そのような工夫ができない環境、たとえば、ちゃんとした道すらない山岳地帯での工事などでは、資材や道具を人間が担ぎ上げなければなりません。その時点で、その方法しかなければ、工事の完成という「目的達成」のために不可欠なことゆえ、それは「価値ある苦勞」です。しかし、平坦な場所で、台車がいくらでも使えるのに、それらを活用しないで苦勞ばかりしているのは、感心できません。

苦勞を身につけるか、工夫を身につけるか

かつては、「若いときの苦勞は買ってでもせよ」といわれていました。しかし、いまや、それは通用しません。これからは、「若いときの工夫は買ってでもせよ」というべきです。

昔は、「若いときに苦勞すれば、あとでラクできる」という意味でいわれていたものです。しかし、それは真っ赤なウソで、若いときに苦勞ばかりしていると、ずっと苦勞します。

なぜなら、若いときに苦勞すると、苦勞が身にしみついてしまうからです。すると、何か問題が発生したり、困難に直面すると、

「えらいこっちゃ、頑張らなければ」

「大変だ。頑張ろう」

と、思考のすべてが「くろう」の方向に振れてしまいます。

そして、もう1つの「くふう」が、アタマの中からすっ飛んで消えてしまいます。かくして、この人はひたすら、「頑張ろう」「カンバレ」と自分にいい聞かせ、「苦勞一直線」の道を走りつづけることになります。

ところが、若いときから工夫を心がければ、「工夫の思考回路」を身につけることができます。すると、問題に直面したときに、

「何かいい方法はないだろうか」

「他の方法はどうかだろうか」

という方向に頭が働き始めます。そして、

「他社はどうしているのだろうか」

「外国はどうだろうか」

「昔はどうしていたのか」

などと調べ、考えるという工夫が始まり、視野が広がっていきます。

頑張り一筋の「くろう派」が、「脇目もふらず」「ただひたすら」といった調子で、「視野狭^{きょうさく}窄」に陥っているのに比べ、「くふう派」は広い視野を得ることができます。

改善のコツは、まず「拡散思考」で数多くのアイデアを集め、次に現実的制約との兼ね合いを考え、「収束思考」で実施の可能性を絞り込んでいくことです。

「頑張り一筋」や「苦勞一直線」では、新しい方法を知ることでもできなければ、より良い手段を考えることもないので、いつまでも同じような苦勞が続き、いつまでたっても何の進歩もありません。