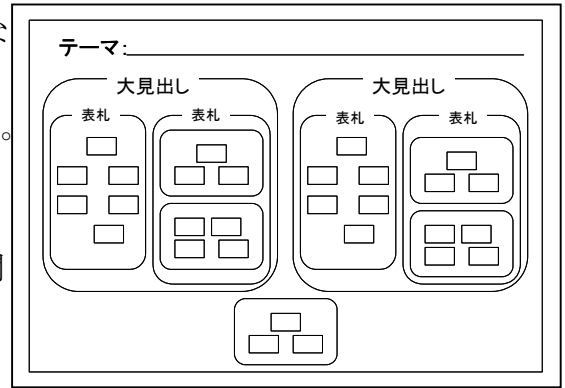


「シンプル化」の能力

1. KJ法

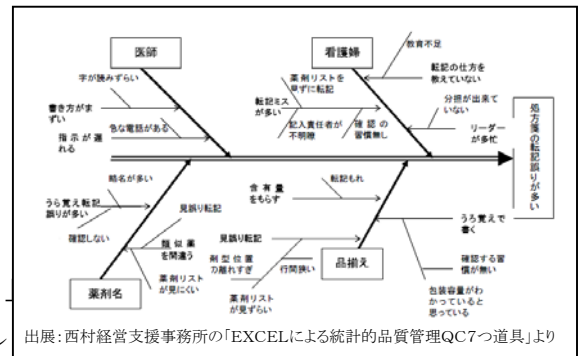
右掲は、いわゆるKJ法の概略を示したものです。大きなテーマがあって、それに向かって多くの人が見つけた事をカードに分り易く書いて提出する事から始まるものです。口頭で発表するブレインストーミングなどでは、巡回しながら発言を求めますが、時間がかかるなどの欠点があります。KJ法は、事前にテーマを出しておき、それに関する意見を書いておいてもらうのです。従って、その場での思いつきがないのが特徴となります。



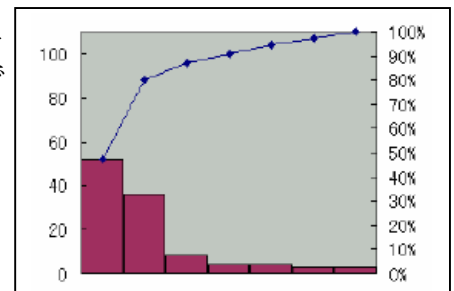
KJ法では、カードを出した者が一つずつ読み上げて、さらに、参加者の質問に答えたりして詳しい説明をします。また、カードを読むことで参加者へオープンにするので、参加者から同じ主旨のカードを提出してもらえらるケースも出てくるのです。このようにして、カードをテーブルにおいて行き、他の発言者のカードが同じ主旨ならカードを寄せ合うという作業を繰り返して行くのです。この作業で、カードの束が幾つもできるので、最後に、この束に相応しい「表札」をつけるのです。この表札を分類して大きなグループにまとめて「大きな見出し」を付けるという作業に行き着くのです。意外にカンタンに進めることが出来る手法です。

2. 特性要因図

右掲は「特性要因図」と呼ばれるものです。KJ法で出来たものをこの手法で表現すると「特性」はテーマに当たります。この場合、「処方箋の転記誤りが多い」という身近なテーマをとりあげています。この手法の別名は「魚の骨」とも言うのですが、まず、背骨はこのテーマなのです。次に大骨は「看護婦」「医師」「品揃え」「薬剤名」という四角の箱なのです。これは、KJ法でいう「大見出し」に相当します。中骨は、大骨に直接接触する水平方向の→です。KJ法では個々のカードに相当します。小骨は、中骨に接触する垂直方向の↓です。多くは、その現象のより直接的な原因です。「書き方がまずい」ということに対して「字が読みづらい」が相当し、さらに、孫骨となると具体的な例にまで発展する場合があります。



KJ法も特性要因図も同じことをシンプルに表す手法です。これらを俯瞰して見ると現象と原因の関係が客観的に見えるのでウエートづけが可能になります。ウエートづけをすると原因が一つに収斂されて来ます。これを「真因」と呼びます。上記の場合、実際に原因と思われるものを度数で表すことで右のパレート図に表現できるようになります。「医師の字が乱雑だ」ということを度数で表現すると指摘される医師も受け入れ易くなるのです。「うろ覚え」が原因というケースがありますが、これも度数で表すのです。そうすると「誰が」というブレイクダウンになり、教育指導の問題になります。「真因」となりそうなものを統計処理で裏付ける事が重要なのです。このように、いろんな現象も事象を集めて分類し、統計処理して客観的に見る手法を身につける必要があります。



3. シンプル化の能力

「洞察力」という言葉があります。辞書によると「物事を見ぬく力。見通す力。」とありますが、その基本は、KJ法や要因分析図などで示したように、一見、バラバラなような事象をグループに仕訳することで整理整頓ができるのです。この整理整頓が進むとその陰に隠れていた「真因」が見えてくるのです。客観性とも言いますが、分類して統計処理をすると「数値」で示せるようになり「命力」が高まるのです。そして、「真因」に絞られるので「対策」がシンプルになるのです。逆に、現象に対応しているとイタチごっこに陥りやすいのです。右往左往するだけで、さらに問題を大きくする可能性があるのです。

人は複雑なことが苦手なのです。あれもこれもでは対策ではないのです。シンプルに「これ」と絞り込んでしまう方が方向性が生まれやすいのです。例えば、今回の東日本大震災の場合、復興と原発という2つの課題を持っているのです。この2つの要素で被害を受けているのは、当事者ばかりではなく、間接的に被害が出ているのです。例えば、旅行関連の業者が倒産に追い込まれたという報道もあったのです。また、物を運ぶ運送会社も大いに困っているのです。

政府は、東電内部に統合本部を設置しているが、全く機能していない状態であり、相変わらず政府も原子力保安院も東電もバラバラに状況報告しているのです。これでは、後手後手感が増すばかりなのです。本部を設置しているので、目の前の事象対応だけでは解決できない隠れた被害が出ている事に気配りをする必要があるのです。まさに「事務」という作業を行っている集団化しているのです。

通常の企業活動でも同じです。事が起こったら「対策本部」を設置して、責任者を明確にし情報が集まるようにする事から始めるのが肝要なのです。特に「責任者」は重要な事です。暗黙のうちに決まるというケースも多いのですが、曖昧な場合は混乱をまねくだけなのです。必ず「責任者」を決める事が重要です。この責任者は、情報を記録しておき、一定の期間毎に「俯瞰」する事によって、事象の中に「共通」するものが判明し、対策がより明確化できるようになるのです。洞察力は、このような分析力から生まれると言っても過言ではないのです。「記録」⇒「分析力」⇒「洞察力」⇒「シンプル化能力」と考えると良いと思います。

【まとめ】

1. KJ方はカードで発言する方式なので、分類しやすい
2. QC手法の「特性要因図」と「パレート図」で客観化する
3. 「記録」⇒「分析」⇒「洞察力」⇒「シンプル化」となる。

【AMIニュースのバックログは<http://www.web-ami.com/siryo.html> でご覧になれます！】