

「アリの眼、トリの眼、サカナの眼、コウモリの眼」

1. 「アリの眼」+「トリの眼」

右掲は、「段取8割」を分解したものです。一番直近の物は作業です。作業の段取は基本中の基本ですが、「後工程はお客様」と視点で見ると「工程の中で品質を作り込む」事が大切なので作業の手順や仕上がり検査がポイントになり、さらに、工夫が加わると「細部に神宿る」とレベルアップしてお客様の満足を得る事ができるのです。当然ですが、生産性としては作業には必要な準備が必要なので前「段取」がキーになります。前「段取」は「アリの眼」の一番目のチェックポイントだと言えます。

段取8割

- ・作業の段取り
- ・1日の段取り
- ・明日の段取り
- ・1週間の段取り
- ・

次にあるのが「1日」の段取です。前号でも書きましたが Jit 方式の基本は「平準化・標準化・整流化」の3つの視点です。「だんご作業」という言葉がありますが、計画性がないと作業が一定せずに山谷の落差が大きくなります。「かためてやる」方が効率的と錯覚しますが、長期的に見るとルーズな状況になり全体的に効率が低下します。その為には、「トリの眼」になって1日の作業量を確保し、毎日同じ時間で作業が出来るように計画する事が基本です。この計画は現場担当者が行うのではなくて班長やその上の方々が行う仕事です。いわゆる「工程会議」です。この会議では必ず今日だけでなく明日の状況が課題になり、それが1日ずつ先の状況になり1週間、月間、3ヵ月などと長期化するのです。

一方、「だんご作業」が常態化している現場は「アリの眼」だけの状態なのです。確かに、目の前の事に必死に戦っているのですが、いわゆる「無管理」なのです。それぞれの方は一生懸命に働いている心算ですが、生産性は低下するのです。確かに、営業状態が好調であれば「だんご作業」の連続になるのですが、「トリの眼」で行なう管理の視点があればオーバーフロー部の対応策が浮かんで来るのです。まず、オーバーフローする原因を考える訳ですが、納期管理の視点がなく即納品という特急状態が蔓延している事が改善課題になります。このように、納期管理による平準化が経営課題になり、実現の為に経営判断が必要になる重要なポイントです。

2. 「サカナの眼」

前項で経営者は「アリの眼」だけでなく「トリの眼」になって段取が大切であり、「平準化・標準化・整流化」になるような経営判断が重要と書きましたが、判断の基準として「サカナの眼」が必要になります。いわゆる「時流」を読む力です。右掲は、3大経営計画を表しています。経営の骨幹となる「理念・ビジョン」が大切ですが、それを具現する3つの計画です。ここでポイントとなるのが「サカナの眼」です。いわゆる「時流」を読む事です。欲に似た言葉に「流行」があります。例えば、SFAやMAという言葉が流行するのですが、その根底はデジタル化であり、いろんな物を分解して各部分を効率化する事があります。ところが、流行に巻き込まれると根底を見失って、デジタル化しても現場が機能しないという現象が起こるのです。要は、分業化する視点がないと現場の方に丸投げ状態になり混乱するだけなのです。

理念・ビジョンと3大計画

- 中期計画:トリの眼、サカナの眼
- 年度計画:トリの眼
- 月次計画:アリの眼、トリの眼

経営者は自社の現状を把握しながら、理念やビジョンを示して現場感覚とのギャップを埋める努力が重要です。782号で「春風接人」の1onミーティング法 (<http://www.web-ami.com/siryu/782.pdf>) を書きましたが雑談などで現場との距離感を縮めてギャップを少なくする事が大切です。「経営者と社員に交わらない平行線がある」と言われますが、意外に多くの企業で永遠の課題となっています。ギャップを埋める事が出来ないと「単月計画」「年度計画」「中期計画」の3大計画が宙に浮いてしまいます。さらに「流行」に追われると先行する事例と比較する事になり悪循環に成りがちです。「時流」は10年先を見通したもののなので「ビジョン」にもつながります。理念に基づいた「ビジョン」に向かうのですが、キーは「ビジョン」≒「時流」であるべきなのです。現代はビジネス速度が速まっているので根底(ビジョン・時流)を見失わないようにしたいと思います。

3. 「コウモリの眼」

一般に「アリの眼、トリの眼。サカナの眼」と言っているのですが、最近、「コウモリの眼」が加わっているそうです。「コウモリの眼」とは蝙蝠が逆さにぶら下がって休憩している状況を指し、物事を逆さに見るという意味だそうです。人はなかなか逆に見る事が出来ません。改善の世界では「カエル、ヘラス、ヤメル」と言っていますが、逆に見るのは重要な視点です。例えば、ゴルフでは前を見てアリの眼でプレーしますが、後ろを振り返ると素晴らしい景色という事が多いです。前を見ているだけでは全体が見えず、振り返ってコースを見ると素晴らしい景色(環境)だった事に気付く訳です。この事は他の事でも実感する事が多いです。

故船井先生は「素直プラス発想勉強好き」な方が成功するとおっしゃっていましたが、なかなか素直に物事を見るという事が大変なのです。素直を現実を受け止める事と解釈すると先程のゴルフの例ではないが色んな角度で見る事がポイントになります。往々にして、自分の関心がフィルターになり一面しか見ない事になり易いのです。全方面に見渡せる余裕が重要で、全方面から現実を見つめて真因を見極めてプラス発想(逆に考えて)してコツコツと状況改善する事が重要になると考えています。

782号の「春風接人」の1onNミーティング法(<http://www.web-ami.com/siryo/782.pdf>)でも「New Type の異論」を取り上げていますが、人は自分の経験から話をするので同じ事を言っても異論に聞こえる場合があるのです。世代間のギャップなので一見はかなり差異があると思っても実はほぼ同じ事だというケースなのです。例えば、私は昭和世代なので余りカタカナ語を使わないですが、平成時代の方はカタカナ語をふんだんに取り入れています。チャットポットという言葉がありますが、例えば、役所などの窓口相談はチャットポットを利用すれば目的に近い担当部署(係)を自動的に導いてくれるのです。確かに、チャットポットは便利なツールですが、一昔前はQ&Aと呼んでいたのが昭和世代にはQ&Aの進化系と説明すると想像し易いのです。しかし、何の説明もなく「チャットポット」と言われれば、よく分からない人の方が圧倒的に多いのです。「チャットポット」はそのままでは「New Type の異論」になりますが「窓口業務の無人対応」と日本語に置き換えて頂ければ違和感がないのです。カタカナ(チャットポット)で表現されると無知を仇笑っているようにも響くので反発心が起きるのです。相手に応じて言葉を選んで欲しいと思います。

4. 「段取8割」が基本

多くの物販会社の営業スタイルを見ると営業の始動は納品伝票の発行からだ気づきます。出荷係が倉庫から出荷してから納品伝票が打ち出されますので荷物をクルマに積んで出発するまで時間がかかります。この余った時間を出荷現場でたむろして雑談している現場が多く、このような現場では「会社や他人の悪口」というケースが多いのです。出荷を前日に済ませておけば始動が早くなるのです。その為には締切時間の設定がポイントになります。何時までの受注と線を引き、即納できる分は出荷指示して出庫しておくというルールが必要になります。つまり、段取するにはルールが必要になるのです。お客様の希望納期があれば「いつまでに」がハッキリして、ルールと照合して対応策を決める事が可能なのです。

「段取8割」と言いますが、段取の為のルールが必要です。前述のように、お客様の希望納期があれば、それに合わせて出荷スケジュールを組む事が可能なのです。つまり、希望納期で仕事量を算出する事が可能になり「平準化」へ一歩進める事が出来るのです。このような仕組で1日の計画が定着していると3つの計画(単月・年度・中期)が機能し始めるのです。よい風土として「一日の計画」づくりから始めて頂きたいと思います。

4つの眼(アリ、トリ、サカナ、コウモリ)について考えて来ましたが、基本は「段取」の習慣化です。「地に足をつける」と言いますが、それは「1日の計画」が「地」に当たるのです。どんな仕事でも「1日の計画」を立てる事から始めて頂きたいと思います。