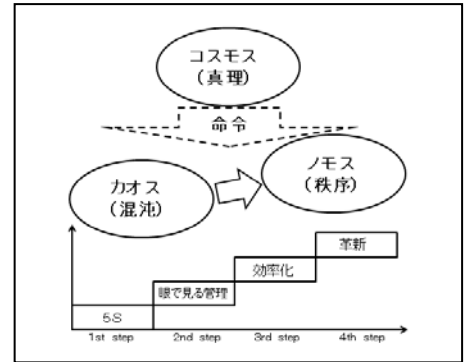


「カオス」⇒「ノモス」⇒「コスモス」

1. 改善から学んだ構図

右掲は、私が平成3年5月1日にIBMの西日本地区の管理職研修の一講座として話した資料にある物を元に少し簡素化した物です。この研修は、システムと改善活動がリンクして成果を出している事例としてビデオを撮って全国の事業所や海外でも研修に使われた物です。典型的なのは台湾IBMの方が来日した際に、わざわざ来社されて、「あなたの言う通りだ」と感想を述べられた事があったのです。反響に驚いたのです。今もIBMの方々とコンタクトがありますが、結構、幅広い世代でビデオを見たとおっしゃって下さいます。



右掲のスキームは、物事は「カオス」(混沌)から始まり、何から手をつけるか分からない状態だが、「真理」(コスモス)と照らすと現実のギャップが分かるので、そのギャップを埋める事から始めると話しています。改善的には、「5S」の実践で「整理・整頓・清掃」という基本から始めるのです。例えば、対象の問題点を書き出し(整理)⇒層別して(整頓)⇒重要度を決め改善に着手する(清掃)という流れが第一ステップなのです。この流れをPDCAサイクルを回して継続すると徐々に現場(清潔)のレベルUPがあります。この状態を維持するようにPDCAサイクル回して定着(驥)して風土化するのです。

さらに、続けると「効率化」に向かう為に「目で見える管理」が始まるのです。「3ム」(ムダ・ムラ・ムリ)を取り除く為に、例えば、探すムダを省くために定位置管理が始まり、道具の姿を描くようになり有無の状況が一目で分かるようになるのです。このような「ムダとり」が進むと「計画」というレベルにアップして仕掛けを考え始めるのです。例えば、管理ボードで計画を表示するようになり、この計画手法をシステム化して更なる革新へ向かうのです。こうして「カオス」から「ノモス」へ進化して、組織効率が良くなるのです。私は、今でも、まずは手書きから始めるように薦めています。システム化は手書きが安定してからでも十分だと考えています。

2. 「コスモス」(真理)

右掲は、改善の「5ゲン主義」で、「現地・現物・現実」と「原理・原則」の2つに分かれます。改善は、現実起こっている困ったことへの対応なので「現地・現物・現実」を優先させて「3ゲン主義」とも言いますが、それだけでは不十分で原理・原則が必要なのです。しかし、「3分で終わらない議論は即座に止めて現場へ行け」と言われるように「原理・原則」と言っても立場によって認識が違うので、ややもすると平行線の議論が続くのです。それを防止するのが「3分で・・・」という戒めなのです。

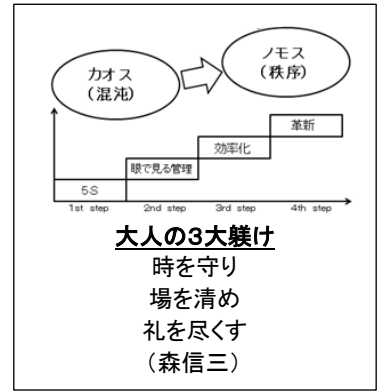
5ゲン主義
現地・・当事者
現物・・実物
現実・・現状(値)
原理・・理念
原則・・法則

そもそも、何事も「原理・原則」があって組み立てられているのですが、その「原理」とは、物事を成り立たせる法則やそれを起こすメカニズム等のことであり、「原則」とは、多くの場合に当てはまる物事の決まりや規則のことをいう、いずれもあくまでも経験則なのです。原理は一つでも物事にはいろんな環境があるので、いろんな環境でも通用する最大公約数的な運用則なのです。運用則なので、表面上はうまく行っても問題が隠れているので、長期的に見ると不具合に発展する可能性を含んだ状態なのです(The unexpected always happen)。これでは、どんな環境にも通じるというものではないのです。

つまり、「コスモス」(真理)とは、現実のなかでは追い求めるもの(方向性)なのです。いろんな研究もこれで完全という物はないように、「真理」は追いかければ追いかける程逃げていくものなのです。例えば、精密度でも10ⁿと表現しますが、nの値がドンドン大きくなるのです。確かに、精密度が高まる速度は徐々に鈍くなるが、研究者が「真理」を追究する情熱で次々と壁を突破しているのです。例えば、コンピュータの計算速度は、複数のコンピュータを繋いで加速的に速度を向上させるという創意工夫の世界なのです。この「創意工夫」という言葉がキーです。同じことの延長線上では行き詰まるので、コンピュータを複数台接続して計算するという発想の転換をして「真理」を追究しているのです。

3. 「ノモス」(秩序)

右掲は第1項の図表から「カオス」⇒「ノモス」へ向かうベクトルの実践軸として「5S」⇒「目で見える管理」⇒「効率化」⇒「革新」とレベルアップすると書いています。その第1ステップが「5S」(整理・整頓・清掃・清潔・躰)という風土づくりなのです。現場は何もせずに放置すると「エントロピー」(情報系では乱雑さ)が蓄積して「混沌」とするのです。例えば、物や道具を置きっぱなしにしたり、清掃が行き届かずにゴミが蓄積したりするという「乱雑さ」の状態になるのです。「ノモス」へ向かう第一歩は「3S:整理・整頓・清掃」のベースを徹底する事です。つまり、教育学者の森信三先生は「大人の3大躰け」としてシンプルに「時を守り、場を清め、礼を尽くす」とされていますが、「整理・整頓・清掃」を習慣づける事が基礎なのです。この基礎(整理・整頓・清掃)が身に付くと「清潔」という一段レベルアップするのです。そして、自発性が働くように「躰ける」事が重要になります。



このベースを徹底すると「目で見える管理」という創意工夫が生まれるようになるのです。例えば、「物には位置と姿がある」と言葉に代表されるように、工具や物の置き場所に創意工夫が現れるのです。工具や物の置き場所が決まり、そこにあるという位置と姿が描かれて、工具や物の有無が一目瞭然に分かるようになります。右掲は市販のスケジュール板ですが、ある自動車販売店では縦に作業者、横に作業の時間軸を書いて現場作業を分かるようにしています。このスケジューリングで、作業者は今日の予定が分かり、フロントはお客様の問合せに対して即座に回答ができるのです。このような状態にするのが「目で見える管理」というレベルですが、最近はエクセルなどを使う事例が多くなっています。ともかく、計画して共有する事で現場とフロントが一体化するのです。

次の段階は「効率化」です。例えば、上記の自動車販売店では、お客様が来店されるタイミングに間に合うように作業スケジュールを組む事で、作業完了車が現場で滞留しないように工夫するのです。よく、ジャストインタイムと言いますが、滞留時間とスペースのムダを取るようになるのです。このレベルが定着すると「機械」や「ソフト」を導入して「革新」、例えば、フロントが電話でお客様と応対する結果をソフトに打ち込んで自動的に来店(引き取り)⇒作業⇒来店(納車)という流れを効率化する革新的なフロントと作業現場の一体化するスケジューリング・システムを構築できるのです。

4. 「改善」と「システム」の連携

私がトヨタ系販売店に勤務していた時にトヨタ自動車の物流改善プロジェクトのモデル店になり、そのリーダーをした経験があります。このプロジェクトでトヨタ自動車の国内物流部から鏝本課長が来られて改善の講座をして下さいました。その中に、「大志」つまり「一生かかっても実現できない大きな夢」を持ってと教えられたことがありました。私は、リーダーとして物流改善を推進したのですが、当時はコンピュータを使う改善として珍しい存在であったのです。右掲は、IBMの管理職の研修で「改善活動」と「システム」及び「戦略」と「戦術」を表した図です。

「GRAND DESIGN」(全体設計)と書いていますが、実は、やっていることを整理するとこのような関連図になったという物ですが、この研修をビデオ撮りされて、各地のIBMで見られたそうです。その中に、台湾のIBMから馬(マ)という方が来日された時に、わざわざ、会社まで来られて「あなたの言う通り」とおっしゃったのを強く印象に残っています。IBMの中小型ユーザーでは「戦略」と「戦術」に「改善」の概念を取り入れて「システム」で見える化や支援ソフトを作り効率化している事例として評判になったのですが、今は過去の事です。「魂」だけが残っています。

