

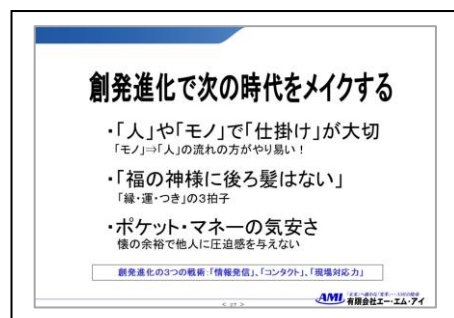
今さら聞けない#71・・自主的近代化

1. 反省:失敗から学ぶ

右掲は平成30年(‘18年)に大阪商工会議所南支部で“「ちらし術」と創発進化”と題して講演した際のパワーポイントの1頁です。創発(emergence)とは、ウィキペディアの定義では「部分の性質の単純な総和にとどまらない性質が、全体として現れることである。局所的な複数の相互作用が複雑に組織化することで、個別の要素の振る舞いからは予測できないような系が構成される。」とあります。つまり、いろんな事をやっていると思わぬことがキッカケになって大きく変革することがあります。例えば、あるレンズ製造業では大手からの依頼でレンズ製作しているのですが、試作段階と製造段階と大きく2チームに分けており、試作チームが依頼の品質を満たすように試行錯誤しており、それぞれの製造記録を残しているそうです。幾多の試作で失敗作とボツになったロットが、青色を通さない性質を持っていて、それがブルーライトに効果的となってオリジナル製品になったとのこと。「失敗」から学ぶことが大切だと社長はおっしゃっていました。

このように、人は失敗から学ぶことが大切と言われていますが、失敗するにはチャレンジが大切です。中には、ケアレス・ミスで平凡なミスもありますが、その平凡なミスを反省するとミス防止策が浮かんで来るのです。ともかく、新しいことは「未知」の塊なので、何から手を付ければ良いか分からないことが多いのです。こんな時は「着眼大局、着手小局」という格言がポイントになります。「未知」の事柄でも全体を見ると分からないことが部分に分けると着手が可能な部分が浮かんで来ます。

右掲は前号“「死の谷」を越える”でご紹介したものです。「指揮官の素質」は「先見性」をブレイクダウンして「到達系」を描く「構想力」がポイントであり、「とりあえず」で着手することから始まり「3回安定10回固定の法則」で徐々に「コツ」が分かり安定し、さらに繰り返すと一つのパターンに集約されて行くことを表していました。創発的進化の視点で見れば、幾多のチャレンジの中から新しい物事が浮かんで来るということになります。ブルーレンズの場合は、ロット・データを記録していたから、失敗の中から大発見につながったのです。



2. 自主的近代化と創発的進化

弊社が所属する中小企業家同友会は「中小企業家同友会は、企業の自主的近代化と強靱な経営体質の構築を目指し、会員の経験と知識を交流することを理念としています。」と理念の「いの一番」で宣言しています。右掲は弊社のお客様の例ですが、大手ユーザーが京都から彦根に工場を移したが、「ねじ」の供給で長年京都から毎日のように彦根に配達を兼ねて営業活動されていたのです。

ある日、社長から「困ったことが起こった」と相談があり、聞くとご子息の専務が晩に愛知川にクルマごと飛び込んだとの事でした。「なんとかならないか」という問いに「彦根に営業所を出してパートを雇い、営業所にパソコンを設置してWANを構築すれば、出荷伝票を打ち出せるので、パートの方がそれをピックアップして納品すれば良い」と回答したのです。このWANの威力で専務は納品に縛られることなく営業活動が出来るようになり、彦根地区の業績が格段に向上し、その勢いで各種の業務を引き受けるようになり全体売上の7割ほどに成長したのです。この「創発的進化」は単純にWANで業務改善した事ですが、同社にとっては自主的近代化への投資でもあったのです。



3. 自主的近代化で勢い

「自主的近代化」と掲げると大袈裟なことのよう響きますが、「自主的近代化」≡「機械化」とシンプル化すると、例えば、弊社の近所の履物製造卸会社では、職人が減少する中で「工程」の一つを同友会仲間の会社にシンプルな機能の機械製作を依頼して業務改善をされました。その工程は特定の職人でなくても作業できるようになったという自主的近代化になっています。つまり、「人手不足」の背景から「機械化」へ着手したのですが、フルスペックではなく単スペックに絞ったので同友会仲間の技術で製作できたのです。そして、自主的近代化が始まると勢いがついて次々と機械化が始まり、別の工程でも単機能の機械を導入して、同じように、誰でも作業できる環境になったと言われています。

「必要は発明の母」と言いますが、中小零細企業の自主的近代化は「人手不足」という脅威から起こるケースが多いのです。製造業ならば「工程」単位に「手作業」を「機械」に置き換えるということが可能ですが、非製造業の場合、意外に難しい面があります。例えば、電話で受注していた時代からFaxで注文を頂くようになり、さらに、メールを活用して注文を頂くようになり、近年は、大手企業からEDIでデータとして注文を頂くと、そのデータ処理をシステム化して効率化するようになり、さらには、RPA(Robotic Process Automation)化で半自動化が可能になるという進化があるのです。事務処理の分野では高齢化の問題があっても「人手不足」ではないという事情が根底にあるのです。

第1項のレンズ製造会社では、内勤業務を外部委託するという方針を出して、例えば、経理課長やシステム課長は現場にシフトして「直間比率」を改善しているように、内勤部門の自主的近代化にはトップの強い決断力が大きく影響します。経理は会計事務所と顧問契約して、会計データを送るだけで経理や決算などを行なっています。システムも維持管理をシステム会社に委託して、必要な時に処理をしてもらうようにされています。そして、経理課長やシステム課長は現場の試作データの管理や試作への協力など、より現場に近づいていると話されています。

4. 個人レベルの創発的進化

組織的な自主的近代化を取り上げてきましたが、個人のレベルでも同じことが言えます。例えば、私の場合、全自動洗濯乾燥機を上げることが出来ます。12年前に、自宅の洗濯機が故障した際、私が買うことになりヤマダ電機に行き、乾燥機付きを選んでいたらコンシェルジェの勧めでパナソニックの全自動洗濯乾燥機を購入したのです。亡き妻が高級機なので喜んで使用していたのですが、僅か1カ月後に旅行先で亡くなったので、突然、家事全般を自分でしなくてはならなくなったのです。

「炊事」は電気炊飯器でタイマー処理が可能、「掃除」は掃除機があるので自分次第で可能、しかし、従来の「洗濯」では「干す」という作業があり、自宅と事務所は近いと言えども、雨などで急に取り入れるというケースもあるので、パナソニックの全自動洗濯乾燥機は寝る前に出来上がり時刻をセットすれば、とにかく乾燥した状態で仕上がったのです。しかし、この機種は生地を巻き込むことがあり、カッターシャツなどはネットに入れて洗濯乾燥するので「皺」がどうしても付き、アイロンがけが必要でした。12年経って故障した機会に、シャープの機種に買い替えたのですが、この機械は生地を巻き込まないので、カッターシャツはハンガー掛けで十分に着れる状態に仕上がります。お陰でアイロン掛けをせずに済んでいます。

創発的進化と言えば、「百均グッズ」で楽になっているものがあります。例えば、出汁巻きを電子レンジで作れる容器や野菜などを温める容器、カツとじをつくる片手鍋などを活用しています。アイデア商品は余り実用性がないと思っていたのですが、これらは長い間重宝しています。私自身、余り料理に興味がないので手抜きばかりですが、出汁巻きや温野菜は栄養バランスをとるためにも役立っています。特に調味料にこだわらず、温めただけでも結構おいしいと分かりました。電子レンジ活用の商品が増えているので試してみたいと思っています。