

■ ■ ■ はじめに ■ ■ ■

いま、「見える化」というキーワードがビジネスの現場で注目を集めています。これはもともとトヨタ生産方式の一つの考え方と実践を表す言葉です。トヨタ発のコンセプトとしてよく知られている「ジャスト・イン・タイム」や「カイゼン」などと同様に、業種を問わず多くの企業がその効果に関心を寄せ、さまざまなビジネスの領域で実践が試みられるようになっていきます。

では、「見える化」とは、具体的にどういうものなのでしょう。簡単に言えば、ビジネスの現場の见えないもの、見えにくいものをはっきりと目に見えるようにする——その結果、改善すべき問題点が見えてくるようになる、という考え方です。「可視化」とか「目で見える管理」というような言い方もされますが、ほとんど同じ意味だと考えていいでしょう。

ところが、これをいざ実践しようとする、と言うほど簡単なことではないのがわかります。いかに私たちがふだん「見えていない」か、「ビジネスの現場が見えるような仕組みになっていない」かを痛感するはず。いや、そもそも何が見えていないのかすらよくわかっていないのではないのでしょうか。これを逆の面から見れば、見えないからこそ問題が発見できていないということになるわけです。そこに「見える化」のねらいがあります。

ですから、「見える化」を実践していくためには、まず「見える化」の考え方をよく学び、それに基づいて実践的な工夫の仕方を考えていく必要があります。

本書の構成は次のようになっています。

まず、第1章で「見える化」とは何かという基本的な考え方と独特の視点を学び、全体像を把握します。第2章では「見える化」による問題発見の方法、第3章では「見える化」による状況把握の方法を具体例とともに学びます。

身近な仕事から経営までをカバーし、大きな効果を生む「見える化」。本書がその理解と実践に役立てば幸いです。

CONTENTS

「見える化」仕事術

「見える化」ってどんなこと？

第

1

巻

第1章 「見える化」とは何か

■第1章で学ぶこと8

subject 1 「見える化」の視点を持てば見方が変わる10

subject2 人間の視覚と「見える化」のメカニズム14

subject3 「見える化」を実現するためのツール例18

■第1章をまとめてみよう22

コラム トヨタ生産方式あれこれ24

第2章「見える化」による問題発見

■第2章で学ぶこと	26
subject 1 「見える化」で問題を発見することの意味とは	28
subject 2 ムリ・ムダ・ムラを発見しよう	32
subject 3 クレームや効果を「見える化」する	36
■第2章をまとめてみよう	40
コラム ムダ取りの手法がセル生産方式を生んだ	42

第3章「見える化」による状況把握

■第3章で学ぶこと	44
subject 1 仕事における状況とはどのようなものか	46
subject 2 基準とステータスを「見える化」する	50
subject 3 5S運動とカイゼンで「見える化」する	54
■第3章をまとめてみよう	58
コラム 5S運動によって見えない問題が見えてくる	60
■「まとめてみよう」記入例	62

第 1 章

「見える化」とは何か

第1章で学ぶこと

Q 「見える化」とはということか。

そもそも、「見える」とはどういうことか。

- ・ものが形や色などをとまって認識される。脳に像を結ぶ。
- ・形あるものは「見える」。形のないものは見えない。
- ・見えるものは「見える」。見えないものは見えない。
- ・ものごとは見ようとしなければ見えない。



「見える化」は見えないものを見るようにすること。

- ・仕事のやり方・進め方、時間など、見えないものを「見える」ようにする。
- ・何もしなければ見えないものを、「見える」ようにする。
- ・よく見れば見えることを、より見えやすくする。



「見える化」で、ものがよく見えるようになる。

- ・見えるようにすることで、わからなかったことが、わかるようになる。
- ・見えないところに問題点やトラブルの原因などがあることが多い。



まだ見えていないものがあるのではないかと、次々に掘り下げる。

第1章では、こんなことを学びます。

subject 1 「見える化」の視点を持てば見方が変わる

■「見える化」とは見えないものを見えるようにし続けること

Key1 「見える化」はトヨタ流企業改革から生まれた言葉。

Key2 見えないものを絶えず「見える化」し続けることが大事。

■あらゆる仕事の現場で生きる「見える化」の視点

Key1 「見える化」の出発点は「アンドン」。

Key2 仕事の仕組みがわかるようにし、問題を隠さず明らかにする。

subject 2 人間の視覚と「見える化」のメカニズム

■人間の視覚は意外に不確かなもの

Key1 人間は目に映るものをすべて「見て」いるわけではない。

Key2 「見える」ことを阻害する障壁を取り除くように心がける。

■身近な「見える化」、仕事の「見える化」

Key1 信号機は、3色のランプだけで交通の流れをコントロールしている。

Key2 問題や異常はタイムリーに見えるからこそ解決できる。

subject 3 「見える化」を実現するためのツール例

■整理整頓が「見える化」の第一歩

Key1 整理とは、不必要なものを捨てること。

Key2 整頓とは、必要なものがすぐ使えるようにすること。

■やるべき仕事を「見える化」する「To Do リスト」

Key1 やるべき仕事を1件1行で書き出す。

Key2 目的によって、1日単位、1か月単位、……と単位を変える。

■時間のムダを見つけるための「標準作業票」

Key1 作業にかかる時間をグラフにして「見える化」する。

Key2 仕事の時間的な進め方を一目で把握できる。

subject
1

「見える化」の視点を持てば見方が変わる

「見える化」とは見えないものを見えるようにし続けること

カイゼン

小さな変化の積み重ねを重視し、一人ひとりの仕事から不要なことをやめる、ムダを減らすということを徹底して絶えず実践していく手法。

ジャスト・イン・タイム

必要な部品を、必要なときに、必要なだけ生産・納入してムダを省く手法。

カンバン方式

必要な部品や数量を書いた札（カンバン）を生産工程でまわしていく手法。

（以上については、P24で詳しく紹介している。）

「見える化」という言葉には、不思議な響きがあります。日常ではあまり使われる言葉ではないのに、パッと見てなんとなく意味がわかります。普通なら「可視化」という方が日本語としては正しい言い方でしょう。しかし、見えるようにする、という意味は同じでも、受けるイメージはかなり異なります。

「見える化」は柔らかく「可視化」は堅苦しい。「見える化」は動で「可視化」は静。そしてなにより「見える化」には見る主体の存在を感じさせる力があります。他人事ではなく、あなたが見えるようにする、そんな直接的で具体的な動きが込められているように感じる言葉です。

とはいえ、それだけではまだ「見える化」の意味をつかんだとはいえません。まずは、この「見える化」というキーワードがどこから生まれたのかを見ていきましょう。

「見える化」は、トヨタ流企業改革から生まれた言葉です。1950年代に倒産危機に瀕していたトヨタが、その後、めざましい成長を遂げ、大きな成果を上げ続けたことは世界中から驚きをもって迎えられました。その成功を導いたノウハウの数々はトヨタ生産方式＝TPS（Toyota Production System）と呼ばれ、海外の企業もこぞってそのやり方を導入しようとしたのです。

その手法として有名なのは「カイゼン」や「ジャスト・イン・タイム」「カンバン方式」といったものです。「見える化」もそうした手法の一つとしてとらえてもいいのですが、むしろ、こうしたトヨタ生産方式全体に共通するひとつのコンセプト、言い換えれば土台となる考え方・実践方法といった方がしっくりきます。トヨタ生産方式ではあらゆるものを「見える化」しています。問題点をいつでも見えるようにして、それを改善していくのです。

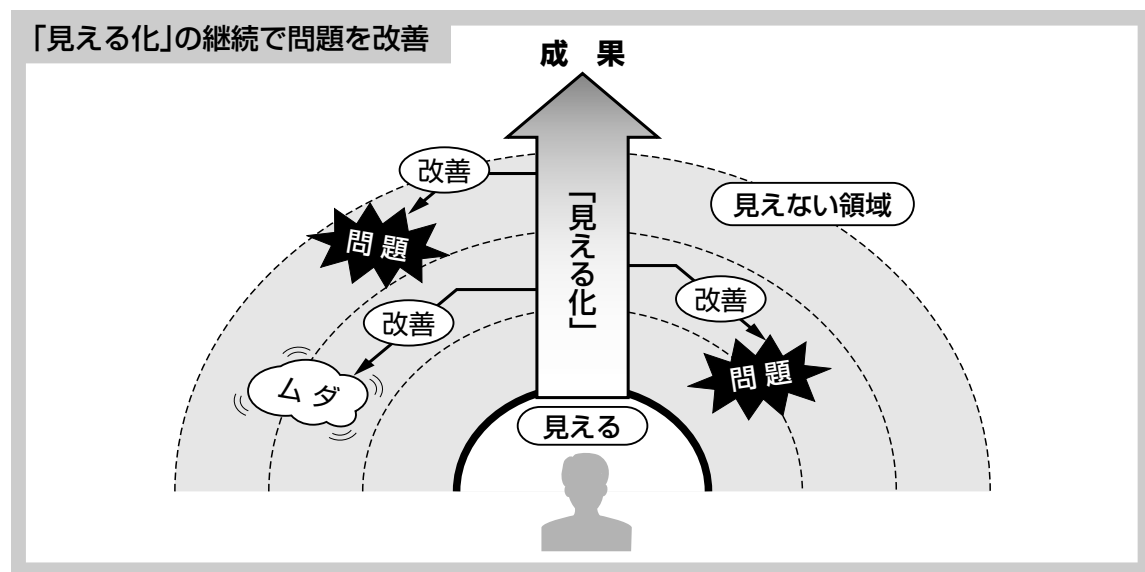
という簡単なことのように思えるかもしれませんが、これが単純な話ではありません。たとえば、いま、あなたの身のまわりを見回してさっそく「見える化」してみましょうと言われても、途方に

暮れてしまうのではないのでしょうか。見えるものは見える、見えないものは見えない。あたりまえのことですが、「見える化」とは見えないものを見るようにするということです。そして、見えないものを発見することは非常に難しい。漫然と眺めているだけでは、見えないものは見えてこないからです。

まず、このことをよく理解しておいてください。「見える化」はその語感そのままにシンプルでとっつきやすそうな考え方・実践方法ですが、それを実際に実行して成果を上げるとなると、そう簡単ではないということです。

また、初期段階ではある程度の成果を上げることができたとしても、それを継続していくことがまた難しいのです。トヨタ生産方式を導入した多くの企業が壁にぶつかるのもその点です。しかし、トヨタでは長期間にわたってそれが実行されています。

本来、「見える化」はここまでやったら終わりということではなく、まだ見えていないものがあるのではないかと考え、実際にそれを絶え間なく「見える化」し続けようという理念に基づいた実践方法なのです。





あらゆる仕事の現場で生きる 「見える化」の視点

トヨタの現場主義

トヨタでは徹底的に現場にこだわる。机上の理論ではなく、必ず現場に行き、現場を見て、現実的に考える。これを「現地現物主義」ともいう。ただし、スタイルだけまねて現場へ行っても、何も見えないことがある。「見える化」の視点がなければ、問題を発見することはできないのである。

「見える化」の出発点といわれるのが、トヨタの「アンドン」と呼ばれる掲示板です。アandonはトヨタ各工場の製造ラインに吊り下げられていて、各工程や機械が稼働しているのか停止しているのかをランプで表示します。

たとえば緑のランプが点灯していれば「異常なく作業が進んでいる」、黄は「作業遅れ、ヘルプ。(呼び出し信号)」、赤は「機械異常、ラインストップ。(停止信号)」という意味になります。

現場の管理者や監督者は工場のどこにいてもこのアンドンを見ることができるので、現場の状況が一目でわかります。もし、何か問題が起こったら現場の担当者が頭上の紐付きスイッチを自分の判断で引っ張り、アンドンのランプを点灯させて問題の発生を早期に知らせます。すると、管理者や監督者がただちに駆けつけ、その場で対応策を協議・実施します。

一般に、生産ラインは効率性の面からなるべく止めないことが求められるのですが、トヨタの生産現場では、何か問題・異常が起こったらラインを止めることを恐れません。それは、問題や異常はほとんどははっきりとさげ出し、だれにでもわかるようにし、チームで問題解決することによって改善を図るという意味が徹底されているからです。

ここに「見える化」の本質があります。

問題の発見と告知がシンプルかつ明瞭に見えるような仕組みをつくり、常に一人ひとりがその責任と権限において問題を発見し、それをチームで解決していく、それも当面の処置だけでなく問題再発を防止するための改善策までとるということです。

これは生産の現場だけではなく、あらゆるビジネスの現場でも通用することです。つまり、「見える化」とは、ビジネスにおける問題を常に見えるようにしておくことで、問題が発生してもすぐに解決できる環境を実現しながら、仕事を改善し続けていくための取り組みなのです。