

「難点」突破法を考える

企業経営漫談士 岡野実空

今回のコラムは 49 号の語呂合わせで、ビジネスにおける「四苦八苦」の概要と突破法を考えます。まずは ①ボトルネック(隘路)、次にその主因としての ②トレード・オフ(二者択一)/ジレンマ(両刀論法)、そして社会の複雑化、システム化に伴う ③トリレンマ(三刀論法)を、私たちが日々利用する「鉄道」という身近な事例を使い考察します。

①ボトルネック(隘路)

「制約理論」(TOC=制約条件の理論)は、「ボトルネック」の継続的な改善や改革を考える究極の理論。その定本『ザ・ゴール』(G・ラット著、ダイヤモンド社)シリーズの訴求する内容に異を唱える人は少ないでしょう。物事のプロセスの中の「制約」を特定し、その分析を梃子にして、広範囲な革新を考察する手法は、非常に完成度の高いものです。しかし、支持者が多い割に企業内での適用が少ないのは、制約の主因となる「ジレンマ」を、その「背景」や「前提条件」に遡ってじっくり考える習慣が、生産部門以外の職場にはないから。鉄道各社においても、「改札」の自動化、IT 化で、顧客の駅出入の混雑を見事に解消した割に、過密乗車やホームの乗降や乗り換えという、その他のボトルネック解決はまだ道半ばです。

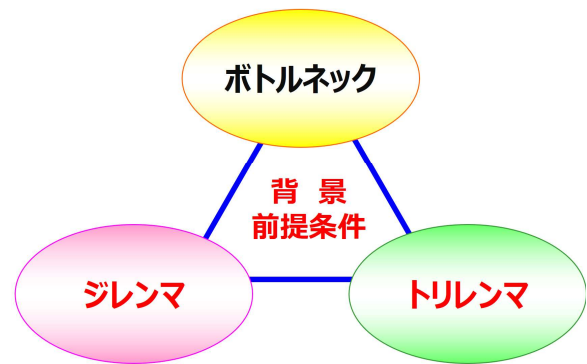
②トレード・オフ(二者択一)、ジレンマ(両刀論法)

ケビン・メイニー著『トレード・オフ』(ダイヤモンド社)は、「二兎を追わない」割り切りが見事なロングセラー。しかし、「制約」の原因となる「ジレンマ」を的確に分析しても、それを「トレード・オフ」で処理してしまえば、G・ラットが狙う「トレード・オン」という画期的な解決への道を放棄してしまいます。IT とロジスティクスの発達で、従来不可能だったことが可能になる時代には、ジレンマの背景にある「前提条件」に遡り、それを梃子に「二兎を追う」解決への貪欲さを持ちたいもの。これまでラッシュ時対応に追われてきた鉄道各線にとって、各線の「相互乗り入れ」は、ピーク時に合わせた設備投資と、他線への乗り換えという顧客の不便を、同時に解消する「トレード・オン」の切り札(になるはず)でした。

③トリレンマ(三刀論法、三者択一)

しかしいまは、システム同士の関係がどんどん複雑化する時代。ある部分を「トレード・オン」で解消しても、全体の「システム・オブ・システム」の解決は、ますます難易度が上がり続けています。上記の「相互乗り入れ」も、2 線を越えた 3 線の連係に

KM 3-18 「難点」突破を考える



至り、土地勘のない遥か遠方の事故やトラブルの影響を受けるようになり、利便性の向上を打ち消すほど、各線の運行に支障が多発するようになりました。発生時のまず「全線ストップ」は、それに対する思考停止以外の何物でもありません。その意味で鉄道運行にも、人間の「割り切り」を知らない、自動運転という人工知能の出番が近づいていることは確実なようです。

以上の「難点」突破の考察から見えるのは、企業における「ミドル」の明確な役割。経営全体と部門という両システムの要に位置し、双方の課題解決に関与するのは、皆さん以外には考えられません。「学習する組織」の「システム思考」で「ボトルネック」を特定したら、「トレード・オフ」の“OR”で割り切らず、“AND”の突破法を考える。さらには、その背景にある「前提条件」に遡り、アッ！と言わせる“OVER”の手段を貪欲に追求する。昨年、皆さんのご協力で開発した MCN の“MO²A”は、その思考プロセスを網羅した、画期的なファシリテーション用ソフト。現場発「草の根イノベーション」だけでなく、ミドル主導の「画期的イノベーション」の起爆剤として、自職場・自社に止まらず、他社への活用拡大にもご協力ください。

”MO²A”は(世界救世とまではいかないが)日本を救う?!

平成 29 年 10 月 16 日 実空