

さて、本日は本当に興味深いテーマです。

なぜリーンはヨーロッパで広がり、なぜ日本では広がらないのか、さらに興味深いのは、リーンが製造業で広がり、なぜサービス業ではそれほど広がらないのかを比較することです。

このことを理解するために、まずここから始めたいと思います。

知識をどのように定義するのか？

というのも、知識をどう定義するかということには、非常に首尾一貫した課題があると思うのです。

これは、私がいつも使っている比喻ですが、リンゴがいいか、フルーツがいいか、それとも緑のバナナがいいか、と言う場合です。

フルーツは一般的なレベルですから、的を得ていない質問です。

フルーツは一般的なレベルで、りんごはもう少し具体的で、青りんごはさらに具体的です。

このように、私たちは抽象化のレベルと呼んでいますが、私が面白いと思うのは、このレベルについてです。

知識を定義するとき、実際にはどのレベルで知識を定義すればよいのでしょうか。

一般的に適用できる一般的なレベルなのか、それともある文脈に特化した特殊なレベルなのか。

リーンはどこで定義されたのでしょうか。リーンのツールはたくさんあり、基本的に何をしたかという、みんなトヨタに憧れていて、トヨタの工場に行くと、彼らが何をもち、何をしているかを書き出し、リーン手法とリーンのツールを学びました。

これが、リーンがサービス業に普及しない理由だったんです。

というのも、スウェーデンのリーンの権威にリーンとは何かというアンケートを送ったところ、すべて異なる答えが返ってきたのです。

17 の異なる答えが返ってきましたが、リーンとは何か、哲学なのか、ソフトなのか、ハードなのか、手がかりがありませんでした。

リーンで何が起こったかを調べてみると、ある人はそれを生き方、考え方の哲学と定義し、ある人はその方法を改善するためのもう少し具体的な方法などと定義します。

そして、これが非常に深刻な広がらないという課題を引き起こしていたのです。

考えてみてください。

ツールは視覚化して、ホワイトボードのようなものを使っています。

しかし、私が面白いと思っているのは、なぜこのツールを使っているのか？

どのレベルで知識を定義するのか、それは本当に面白いと思うのです。

トヨタのディーラーで、なぜホワイトボードを使うかという、そこで働く営業マンのスケジュールを視覚化したいからです。

なぜそうしたいかという、もしお客さんが来て、そのお客さんのことを知らなかった場合、柔軟な対応ができるようにしたいからです。そして、みんなが何をしているかを見ることで、全員に聞かなくても誰がそのお客さんの面倒を見られるかがわかります。

なぜ、なぜ、なぜと問うことで、一般的な原則を導き出して定義することができ、それはとても興味深いことです。しかし、トヨタ生産方式をどのレベルで定義するか特に新しい分野では、どのように定義したらよいかということになります。

トヨタ生産方式とリーン生産方式の両方について、実際にどのレベルで定義するのか、特に新産業分野では、リーンを導入したいが、それは青リンゴレベルなのか、ホワイトボードのレベルなのか、一般的に適用できるリーンの原則なのかということです。

トヨタ生産方式はどのレベルで定義されるべきなのでしょう。

トヨタ自動車株式会社が「トヨタ生産方式」をどのように定義しているのか、そしてちょうど「必要なものには必要なだけ」というのがわかります。

また、「自動化」についても、「後工程に不良を流さない、異常を流さない」のように、非常に明確です。

私はまだ初心者ですが、「トヨタ生産方式」の柱は、2つの原則から成り立っており、きちんと定義されていることです。

しかし、**私たちは最初の頃、この原則を見逃してしまい、ツールに焦点を当てすぎていました。**そこで私が興味深いのは、知識を広めたいのであれば、どのようにすればよいかということです。

私が藤本先生と一緒に仕事を始めたとき、「ジャスト・イン・タイム」と「自動化」という2つの原則が方向性を示しており、この方向性はあらゆる業種に適用できるものだと思います。

例えば、オークラホテルに行って、「トヨタ生産方式を導入したいのですが」と言ったら、「それなら、ジャストインタイムと自動化を適用しましょう」と言います。と言うと、「うーん、今日は結構です」と言われることがあります。

これらは製造業向けのコンセプトなので、ホワイトカラーにはよくあることなのです。

ジャスト・イン・タイムは、製造業と非常に密接に関係しています。

「自動化」とは、オートメーションなのか、アノテーションなのか。というように、分かりづらいという否定的な意見があります。ですから、私がこの研究を始めてから心がけているのは、どうすれば誰もが理解できるようなシンプルなものにできるかということです。

例えば、田中さんやエバ、ヨハンがホテルやその他の業種に勤めているとしたら、その人たちにこの素晴らしさを理解してもらうにはどうしたらいいか。

この本を書いたとき、私たちはリーン生産方式に貢献しようとしたのですが、それはトヨタ生産方式を研究して得た知識と洞察力でした。

TPS やリーンの話をする代わりに、フロー効率や自動化の話をしようと思っています。

これは1年前のビデオですが、私と私の友人のヘンリック・ニーバーグ(Henrik Nieberg)が作成し

たものです。nieberg はアジャイルの権威の一人で、フローとは何かということレゴを使って実演しています。

ビデオをお見せする前に、これからお見せするものについて少し説明します。このレガは顧客の要望を表しており、4人のチームに送られます。4人のチームに送られ、その4人がお互いの間を行き来してリクエストを実行します。チームの全員がこのレガを両手に持ったとき、それは顧客の元に届きます。

これは単なるシミュレーションですが、現実とのつながりもあります。

しかし、もし私たちが、一時停止するとしたらどうなるでしょうか。今一時停止して、マネージャーが歩いてきて、この一瞬を見て、ミーティングに出かけていくとします。

そして、次の依頼が来て、彼らはまだ働いていて、突然また一時停止します。

マネージャーは会議から戻って見て、マネージャーは今何を考えていると思いますか。

次のビデオでは、全員が十分に活用され、懸命に働いていることを確認する別のバージョンをご覧ください。

それでは次のビデオを見てみましょう。

オーケー ポーズ

よし

マネージャがやってきて、この全体がどのように機能しているのか見ようとすると、驚くことに、彼らは皆超一生懸命働いていて、皆本当に忙しそうにしているのです。

このビデオで彼らがやったこと、あるいは私たちがやったことは、資源効率と呼ばれるものを最大化したのだとわかるでしょう。トヨタ生産方式の「ジャスト・イン・タイム」、つまり「顧客は何を望んでいるのか」ということを考え始めてほしいのです。もう一つ、フローとは何かを示すビデオをお見せしますので、ご覧になってください。

では、フローとは何かを調べてみましょう。

それで、以前とほぼ同じフロー時間、たとえばシステムを突破するまでのエンドツーエンドの時間を確保しました。

彼らは十分忙しい状態を保ちつつ、気づけば全員が緑のレガをパスしています。これは、彼らがとても速いので顧客のフィードバックを受け、そのフィードバックを通じて緑の方が価値があることを学んだからです。

フローを確保することで、正しいことを行うという意味で効果的であることは非常に簡単に説明できますし、効率的であることも非常に簡単に説明できます。

スムーズなフローを開発することができるのです。**なぜリーンがヨーロッパで広まったのか、いつ**

からリーンが広まり始めたのかというと、リーンや TPS、アジャイルという概念を捨てて、「流れづくり」という原則を考え始めたときだと思います。

これは一般的な用語で、どの業界で働くかに関係なく、私たちが焦点を当てるべき原則です。その背景には、ジャスト・イン・タイムの哲学があり、顧客が望むものを望むときに望むだけ提供することです。しかし、この概念を使うことはできません。

「自動化」自体は非常に興味深い哲学であり、私はまだそれを理解する初心者ですが、私が企業の人たちに会うときに心がけているのは、彼らがそれを理解できるようにシンプルな方法でパッケージ化することです。

トヨタ自動車から来た「自動化」なんて言っても、誰も感動しないでしょう。

もちろん単純化したものですが、そうすることで人々は理解し、懐疑的にならずに済みます。例えば、「自動化」の話をするときに、これはサッカーなんだけど、みんな同じゴールを知っていて、ゴールは何か、みんなボールを見て、お互いを見て、サッカー場を見て、何が起きているのか、みんな完璧に理解している。サッカー場にテントを張って、みんな自分のテントに座り、何回テントからボールを蹴り出したかだけを計算します。「見える化」とは何かというと、誰もが常に全体像を見ることができる透明性を作り出すことです。次の質問は、どれだけアクセスしやすいかです。私の話を聞いて、あなたはいくつのボールを見ることができますか？「目を見開くこと。これは悪いビジュアライゼーションで、目を見開くだけでなく、努力も必要です。サッカーのピッチを例にとると 全体像が見えるか すべての情報があるか 2つ目は瞬時にアクセスできるか これが2番目の小原則です そして3番目の小原則に入ります これは非常に面白いと思いますので比喻を使います 私の話を聞いている皆さん 手をこう持ってください 手をこう持ってください まるで車を運転しているように それではこの写真を見てみましょう そして私が Ready set go と言ったら目を閉じてください Ready set go 目を閉じてください。運転手は目を閉じない。なぜかという、運転手は進行を完璧にコントロールしたいからです。老人や老婦人が来たら、ブレーキを踏んで、彼らを避けて、それからアクセルを踏みたいからです。そして、計画外に現れた老人や老婦人のことを「異常管理」と呼びます。

自動化、つまり、目で見えて素早く対応できることは、車を運転する上ではとても良いことだと思いますし、よくできていると思います。

会社を運営するとき、どのくらい目をつぶる勇気がありますか。

会社には月次報告書がありますから、毎月目を開けて、次の月はずっと良くなると願って、1ヶ月寝て、それから目を開けて、今月はどうか、先月より良くないな、よし、みんなが一生懸命働いて、もっと良くなると願って、そして寝るのです。

自動化とは、毎月目を開けることから、毎週目を開けること、毎日目を開けること、毎時間目を開けること、そしてリアルタイムでの視覚的な管理に至るまで、すべてにおいて活用できることです。それは、結果管理から進捗管理へと移行するときです。朝礼、昼礼、夕礼を行い、進捗状況を確認し、老婦人や老人が来たらアクセルを踏む、ブレーキを踏む、左へ行く、右へ行くなど、ぶつかるのではなく、エラーを処理することで、異常やエラーを処理することを異常管理マネジメントと呼

んでいます。

私は、「見える化」を説明するときに、「見える化」を使っています。

だから、リーン生産方式やトヨタ生産方式は、簡単でなければならないのです。トヨタ生産方式を導入したいのですが、トヨタ生産方式とは何ですかと聞かれたときに、100 の道具を持ってきたら、懐疑的になってもおかしくはありません。

トヨタ生産方式の哲学を使うか、リーンの哲学を使うか、私は何でもいいと思っています。パツパパーだと思われているかもしれません。自動化は素晴らしいコンセプトなので、トヨタのコンセプトと言うより、フロー効率と言った方がいいかもしれませんね。

人々はトヨタかどうかは聞きたくないのです。人々は社内でどのような原則が使えるかを聞きたいのです。

最初から製造業でリーンが広がったが、サービス業でリーンが広がらなかったその理由は、何でしょうか？

トヨタ生産方式やリーンの伝統的な定義は非常に複雑で、製造業を対象としており、理解するのが難しいツールがたくさんありました。

本当にね、日本語がよく喋れへんから、申し訳ございませんでした。そして、私がここにいるのは、藤本先生が「東大」に誘ってくれて、「トヨタ」への扉を開いてくれたからです。

藤本先生がいなかったら、私は何も知らなかったでしょう。だから、もしあなたが何かを得ることができたとしたら、それは私のおかげではなく、私が今まで会った中で最も賢い人、藤本先生のおかげなのです。